

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY PODNIKU

Hodnocení dosažení strategických cílů v podniku

Strategic Goal Performance Assessment in a Company

Student: Eliška Prátová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Stefanovová, PhD.

Ostrava 2011

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. 05. 2011

.....

Eliška Prátová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Zuzaně Stefanovové, PhD. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Janu Linzmajerovi, MBA a Ing. Markovi Prachovi, MBA za poskytnuté materiály, jejich ochotnou pomoc a čas, který mi věnovali při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1 Strategie	3
2.2 Strategický proces.....	3
2.3 Strategický cíl	5
2.4 Význam vyhodnocování dosažení cílů a strategických cílů	8
2.5 Postup vyhodnocování dosažení cílů.....	9
2.6 Hodnocení dosažení cílů finančními ukazateli	10
2.7 Hodnotové řízení VBM (Value based management)	11
2.8 Balanced Scorecard (BSC)	12
2.8.1 Perspektivy BSC	13
2.8.2 Tvorba BSC.....	17
2.9 Model excelence EFQM.....	18
2.10 Jednotlivé obecné cíle podnikání a možné ukazatele jejich plnění	20
2.11 Problémy spojené s hodnocením dosahování strategických cílů.....	21
3. PRAKTICKÁ ČÁST	23
3.1 Popis zkoumaného objektu	23
3.1.1 Aktuální situace.....	23
3.1.2 Historie společnosti	23
3.1.3 Mateřská společnost SABMiller	24
3.2 Popis a analýza strategie.....	25
3.2.1 Popis strategie SABMilleru.....	25
3.2.2 Systém hodnocení dosahování cílů v SABMilleru	28
3.2.3 Zhodnocení finančního cíle a strategických priorit pomocí KPI	29
3.2.4 Popis strategie Plzeňského Prazdroje, a.s.....	37

3.2.5	Průběh hodnocení dosahování cílů v Plzeňském Prazdroji, a.s.	39
3.3	Operacionalizace vize a poslání	40
3.3.1	Operacionalizace vize a poslání společnost SABMiller	40
3.3.2	Operacionalizace vize a poslání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	42
3.4	Aplikace metody Balanced Scorecard pro společnost Plzeňský Prazdroj a.s. jako součást skupiny SABMiller.	43
3.4.1	Odvození strategických cílů	44
3.4.2	Řetězec příčin a následků	46
3.4.3	Návrh a výběr měřítek	47
3.4.4	Výpočet hodnot strategických měřítek BSC za období od 2006 do 2010	50
4.	NÁVRHY, DOPORUČENÍ.....	52
5.	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58

1. ÚVOD

V dnešním složitém a dynamickém konkurenčním prostředí je pro podnik absolutní nutností mít strategii a strategicky plánovat. Na strategii lze pohlížet jako na neustálý koloběh plánovacích, kontrolních a hodnotících činností.

Činnost každé firmy by měla někam směřovat, měla by mít určitý cíl. Jasně cíle umožňují lepší řízení podniku. Proto musí být stanoveny měřitelná kritéria, na základě nichž je po ukončení prací možno zkontrolovat kvalitu dosaženého výsledku a zjistit, zda bylo pracováno úspěšně, zda bylo dosaženo plánovaného cíle. Co nelze měřit, nelze ani řídit, neboť nelze vyhodnotit úroveň naplnění cíle.

Nedílnou součástí strategického procesu je i kontrola. Úlohou kontroly je sledování a vyhodnocování plnění úloh a cílů plánu. Jakékoliv plánování bez kontroly nemá smysl. Podnik musí vědět, zda bylo dosaženo cílů, které si nadefinoval. Správné vyhodnocení dosažení cíle je základem pro další rozhodnutí a kroky.

Manažeři stanovování a kontrolu strategických a dlouhodobých cílů často zanedbávají. Nevěnují jí přílišnou pozornost, soustředí se spíše na řešení aktuálních problémů a situací. V rámci hodnocení a kontroly v současné podnikové praxi probíhá zejména hodnocení cílů krátkodobých. Na řízení a motivaci dle dlouhodobých cílů a se neklade takový důraz.

K měření dosahování cílů se používají tři základní přístupy. Za prvé je možno provádět strategickou kontrolu pomocí tradičních finančních přístupů. Nově je k hodnocení používáno principů hodnotového managementu (ukazatele EVA a MVA). Existují však také metody jako je Balanced Scorecard, které hodnotí výkonnost podniku komplexněji.

Tato práce je rozčleněna do dvou základních celků. V první části jsou vyjasněna teoretická východiska, jsou objasněny a popsány základní pojmy jako strategie, strategické plánování, cíl, vize, poslání, hodnocení dosahování cílů. Teoretická část je dále věnována popisu jednotlivých základních metod hodnocení dosažení strategických cílů v podniku. Velký důraz je přitom kladen na metodu Balanced Scorecard.

V praktické části je téma hodnocení dosahování cílů zkoumáno v konkrétním podniku. V úvodu této části je nejprve podnik popsán a následně je analyzováno, jak v daném podniku probíhá zhodnocování dosahování strategických cílů a jaké nástroje jsou pro hodnocení

používány. Dále je praktická část věnována návržení modelu Balanced Scorecard pro zkoumaný podnik a výpočtu hodnot jednotlivých měřítek navržených v Balanced Scorecard za posledních 5 let.

Cílem bakalářské práce je analyzovat, jak v konkrétním podniku probíhá hodnocení dosahování strategických cílů a navrhnout konkrétnímu podniku systém Balanced Scorecard.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Strategie

Strategie představuje nástroj dlouhodobého řízení podniku a nástroj zajištění budoucího rozvoje podniku. Pro strategii je charakteristická orientace na vzdálenější budoucnost, snaha o nalezení rovnováhy mezi vnitřními zdroji podniku a jeho vnějším okolím a vytvoření konkurenční výhody.

Strategie se skládá z dlouhodobých cílů podniku, strategických operací, které určují, jak má být strategických cílů dosaženo, a zdrojů potřebných pro realizaci strategie.

Strategické plánování (tvorba strategie) a následné strategické řízení (implementace strategie) jsou odpovědností top managementu podniku.

Ve velkých podnicích s více podnikatelskými aktivitami je strategie tvořena nejen na podnikové úrovni, ale také na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek a také na funkční úrovni. Na podnikové úrovni probíhá rozhodování o alokaci zdrojů a diverzifikačních a akvizičních procesech s cílem maximalizace tvorby hodnoty pro vlastníky podniku. Naproti tomu na úrovni podnikatelských jednotek se strategie orientuje na uspokojení potřeb zákazníků. Funkční strategie jsou tvořeny v rámci jednotlivých funkcí podniku – personalistika, výroba, nákup, marketing, účetnictví a napomáhají plnění cílů na úrovni podniku či podnikatelské jednotky [1].

2.2 Strategický proces

Strategický proces je stále se opakující a nikdy nekončící sled následujících činností:

A) Formulování poslání společnosti

B) Strategická analýza

Tato fáze strategického procesu je v podstatě sběrem a shromažďováním dat z různých zdrojů. Je třeba sesbírat široký okruh složitých informací. Pozor je třeba dát zejména na jejich vypovídací schopnost, úplnost a jednoznačnost. Cílem je správné pochopení situace, ve které se podnik a jeho okolí nachází, hlubší pochopení trendů a dokonalé poznání konkurentů.

a. *Analýza okolí* (externí analýza)

(1) *Analýza makrookolí* (analýza obecného okolí podniku, analýza makroprostředí)

Používané metody: PEST analýza, analýza 4C.

(2) *Analýza mikrookolí* (analýza oborového okolí, analýza odvětvového okolí)

Používané metody: konkurenční analýza, analýza konkurentů, strategická skupinová analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

b. *Analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku* (interní analýza)

Používané metody: audit vnitřních zdrojů, analýza hodnotového řetězce, analýza nákladového řetězce

Externí analýza slouží k objevení možných příležitostí a ohrožení. Interní analýzou podnik zjišťuje své silné, slabé stránky a specifické přednosti. Výsledky jednotlivých analýz musí být nakonec propojeny (k čemuž se využívá SWOT analýza) a vyústit v syntézu a závěry.

C) *Strategické vize a cíle*

V dynamickém prostředí je rozhodujícím úkolem stanovit malý soubor jasných priorit, na které se bude podnik soustředit. V současném rychle měnícím se prostředí firmu ohrožují stále nové hrozby, zároveň však přichází značné množství příležitostí, proto se může lehce stát, že manažeři rychle reagují na každou hrozbu či příležitost a dochází k roztroušení zdrojů podniku do příliš mnoha aktivit.

D) *Výběr strategie (formulace strategie)*

Vždy existuje více variant, jak dosáhnout stanoveného cíle, z důvodu omezenosti zdrojů je ale možno realizovat jen jednu. Výběr konkrétní varianty strategie se provádí na základě zhodnocení vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti jednotlivých variant. Vybraná varianta musí být v souladu s misí a vizí podniku a v souladu s požadavky akcionářů. Aby mohla být naplněna, musí být přijatá strategie konkrétní, srozumitelná pro zaměstnance a přesná.

E) Implementace a realizace strategie

I když realizace strategie je klíčovou záležitostí, v mnoha podnicích strategických proces v této fázi selhává. Na každou strategickou variantu musí navazovat její implementační plán. Implementace s sebou přináší nutnost provést organizační změny a změny v řídicím systému podniku. Strategické cíle musí být propojeny se systémem odměňování – jen tak se budou zaměstnanci o jejich naplňování starat. Pro úspěšné uskutečnění strategie bylo vyvinuto v nedávné minulosti vyvinuto několik nástrojů, např. Balanced Scorecard.

Podle směru Resource Allocation Process Model lze na realizaci strategie pohlížet jako na proces alokace zdrojů. Každý manažer i zaměstnanec, který se podílí na rozhodování o přidělení a využití zdrojů (ať už finančních, provozních i jakýchkoliv jiných), má vliv na implementaci strategie a dosažení strategických cílů. Realizace strategie je tudíž roztroušený proces odehrávající se na mnoha místech podniku.

F) Monitorování a vyhodnocování

Vedoucí pracovníci kontrolují, jak postupuje realizace strategie, zda pomocí vybrané varianty podnik směřuje k dosažení stanovených cílů, dále musejí monitorovat, k jakým změnám dochází v podniku a v prostředí, přistupuje se k revizi výchozích předpokladů. Na základě strategické kontroly se přistupuje ke kritickému hodnocení strategie, zpřesňování a dílčím úpravám strategie, přechodu na jinou variantu strategie, nebo k celkové změně a přepracování strategie [1].

2.3 Strategický cíl

Cíl bývá definován jako určitá reálná představa budoucnosti, kýžený výsledek či žádoucí budoucí stav. Cíl vždy vyjadřuje, kam se chce podnik dostat či čeho chce dosáhnout. Na cíl lze také pohlížet jako na závazek dosáhnout určitého výsledku.

Cíl je stanovován na základě zkušeností a znalostí skutečností z minulosti, rozboru současného dění a předpokládaného vývoje do budoucna.

V podniku je vytvářeno velké množství cílů, hovoříme o souboru, soustavě či hierarchii podnikových cílů. Nejdříve je stanoven obecný (základní, primární) cíl podnikání, od kterého jsou dále odvozovány cíle specifické (dílčí, odvozené). Prostřednictvím plnění dílčích cílů dochází k naplnění cíle základního.

Z hlediska času a odpovědnosti se v podniku rozlišují cíle na dvě základní skupiny:

- a) *Krátkodobé (operativní) cíle*, které spadají do odpovědnosti nižšího managementu, jsou nastaveny a měly by být splněny během jednoho roku.
- b) *Dlouhodobé (strategické) cíle* podléhají rozhodnutí top managementu a týkají se celého podniku.

Podle vzájemného vztahu se cíle dělí na:

- a) *komplementární*, které se vzájemně doplňují, přičemž dosažení jednoho cíle napomáhá dosažení cíle druhého,
- b) *konkurenční*, u kterých platí, že zvýšení plnění jednoho cíle vede k nižšímu plnění cíle druhého,
- c) *protikladné*, které jsou v absolutním rozporu,
- d) *indiferentní* cíle, mezi kterými není žádný vztah.

Proto je nutno mít stanoveny jasné priority a relativní důležitost jednotlivých cílů.

Podle obsahu je možné rozlišit mnoho druhů a kategorií cílů. Rozeznáváme:

- a) *cíle ekonomické*
 - i. *cíle tržního postavení* (dosažení určitého tržního podílu),
 - ii. *cíle rentability* (úspora nákladů, zvýšení produktivity práce),
 - iii. *cíle finanční* (plánový zisk);
- b) *technické cíle* (vývoj nových výrobků, zlepšení kvality výrobků a služeb),
- c) *sociální cíle* (spokojenost zaměstnanců podniku),
- d) *cíle životního prostředí*.

Pro správné stanovení všech podnikových cílů je vhodné použití techniky SMART. Zkratka SMART skrývá počáteční písmena požadavků na správně definované cíle.

S – „Specific“ znamená, že cíl musí být jasně definovaný a popsáný, tak aby byl srozumitelný. Cíl by se měl zaměřovat jen na jednu specifickou oblast.

M – „Measurable“ vyjadřuje požadavek měřitelnosti cíle, který má velký význam z hlediska hodnocení dosahování cílů.

A – „Agreed“ nebo také „acceptable“ znamená, že cíl je akceptovaný, přijímaný pracovníky.

R – „Realistic“ vyjadřuje, že i přes značnou náročnost na splnění, je cíl reálný a dosažitelný. Málo ctižádostivé cíle se podaří splnit, ale nedojde k maximálnímu zhodnocení zdrojů. Příliš ambiciózní cíle se nepodaří splnit, což působí demotivujícím způsobem.

T – „Timed“ říká, že cíl musí být časově vymezený. Musí být časově vymezeno období, dokdy je nutné cíl splnit. T může být také zkratkou pro „trackable“, což znamená, že cíl je sledovatelný, je možno pozorovat, jak krok za krokem postupuje plnění cíle.

Z hlediska hodnocení dosahování mají význam především charakteristiky měřitelnosti, dále specifčnosti a sledovatelnosti [7].

Strategické cíle jsou hlavní náplní strategického plánování. Přesná formulace strategických cílů následně usnadní realizaci strategie. Stupeň dosažení strategických cílů patří mezi nejdůležitější kritéria hodnocení výkonnosti podniku. Strategické cíle musí navazovat na vizi, misi a poslání podniku, což jsou obecně vyjádřené hlavní směry rozvoje podniku.

Vize je určitá slibná základní představa o budoucnosti podniku. Ukazuje budoucí podobu a postavení podniku. Vize odráží, čím se podnik chce v budoucnosti stát, čeho chce dosáhnout, o co usiluje a kam se chce dostat. Vize by měla říci, co chce podnik poskytnout svým majitelům, pracovníkům a zákazníkům. Vizi tvoří vedoucí osobnosti společnosti nebo týmy vrcholových manažerů, kteří stojí v čele organizace. Aby vize plnila svou funkci mobilizujícího vyjádření žádoucího budoucího stavu, musí být silná, pozitivní a inspirující. Dalšími požadavky na vizi jsou úplnost a specifčnost. Je důležité, aby vize byla přijata a sdílena všemi pracovníky, pracovníci s ní musí souhlasit a podporovat ji. Každý pracovník také musí vědět, jaká je jeho role ve vizi podniku, jak přispěje k dosažení vize. Vizi je nutno převést do srozumitelných a uskutečnitelných akcí.

Mise neboli **poslání** vyjadřuje, jaký je současný a budoucí smysl existence podnik. V poslání je vymezeno, na co se má podnik soustředit, jaké jsou jeho klíčové aktivity. Poslání odpovídá na otázky, proč podnik existuje a kam směřuje. Na rozdíl od vize je poslání soustředěno na současnost.

Pokud má společnost formulovánu vizi a poslání, má vrcholný cíl, který určuje a usměrňuje všechna strategická rozhodnutí. Vize a poslání mají také důležitý externí význam - okolí ví, co od podniku může očekávat.

Hodnoty společnosti jsou vůdčí principy, jimiž se řídí chování lidí v podniku a rozhodování každého pracovníka [18].

Teorie říká, že se strategií a strategickými cíli by měli být seznámeni všichni zaměstnanci společnosti, měli by je pochopit a ztotožnit se s nimi. Jen tak budou moci napomáhat k plnění strategie a cílů.

V některých společnostech však strategie existuje jen v hlavách vrcholových manažerů. Jejich záměrem není se o ní šířit. Strategie je v těchto podnicích utajována jak před vnějším okolím, tak před zaměstnanci. Jiné společnosti sice deklarují na internetu a ve zprávách akcionářům obecné cíle a strategické priority, ale ke konkrétním cílům je velmi těžké se dostat, protože jsou to velmi cenné informace, které tyto společnosti tají – široké masy zaměstnanců s nimi nejsou seznámeni. A pak je na šikovnosti manažerů, aby dokázali strategické cíle převést do dílčích cílů pro každého zaměstnance.

2.4 Význam vyhodnocování dosažení cílů a strategických cílů

Cíle nestačí pouze stanovit, ale aby mělo používání cílů při řízení smysl, je potřebné také důsledně kontrolovat jejich postupné plnění cíle a následně jejich splnění. Hodnocení odhaluje, zda se situace uvnitř podniku vyvíjí podle strategického plánu. Pro manažery je nezbytné vědět, zda se daří dosahovat žádoucích stavů, zda bylo dosaženo kýžených výsledků, a také vyčíslit nakolik dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům. Každý proces musí obsahovat zpětnou vazbu.

Proč je hodnocení dosahování cílů nezbytné?

- Hodnocení slouží jako ověřovací nástroj pro zjištění, zda bylo skutečně cíle dosaženo.
- Stupeň plnění cílů je základní kritérium hodnocení podniku.
- Hodnocení plnění plánu je významným zdrojem informací o vývoji firmy.
- Měřítko podporují výkon a plnění cílů.
- Vyhodnocení cílů a výkonnosti podniku je podkladem pro rozhodnutí manažerů.
- Aby byli pracovníci motivováni ke splnění cílů, je vhodné cíle propojit se systémem odměňování zaměstnanců. Hodnocení dosahování cílů je tak východiskem pro hodnocení pracovníků a následné přiznání a vyčíslení odměn.

V případě strategických cílů by měl být na hodnocení jejich dosahování a kontrolu jejich plnění kladen zvláštní důraz, neboť se jedná o cíle dlouhodobé (tudíž zde existuje větší sklon jejich kontrolu opomíjet) a z hlediska významu pro budoucí vývoj podniku o cíle hlavní

(kontrola by zde tedy měla být nejdůslednější). Na strategii musí navazovat kontrolní a systém hodnocení výkonnosti. Nedostatečný či špatně fungující kontrolní systém může být příčinou neúspěchu strategie.

2.5 Postup vyhodnocování dosažení cílů

Filosofie hodnocení dosahování cílů je postavena na srovnání stanoveného plánu a dosahované skutečnosti. Zároveň s porovnáním plán versus skutečnost by mělo probíhat vyčíslení a analýza odchylek.

Pro posouzení stupně splnění jakéhokoliv cíle je potřeba objektivního pohledu. Proto se pro hodnocení používají určitá měřítka. Dalším požadavkem pro efektivní hodnocení plnění cílů a plánu je včasnost. Hodnocení musí být provedeno co nejdříve po ukončení dílčího období, tak aby výsledky hodnocení mohly být použity pro úpravu činnosti v bezprostředně následujícím období.

Stejně jako pro kterýkoliv cíl platí i při hodnocení splnění strategických cílů, že se pro zajištění objektivnosti používají určitá měřítka. Měřítek by měl být pouze omezený počet. Vybraná měřítka by měla skutečně odrážet strategické priority a mít odpovídající vypovídací schopnost. Pro posouzení plnění plánu je používána časová řada vybraných ukazatelů, aby bylo možno pozorovat trend vývoje.

Hodnocení strategických operací a činností se doporučuje provádět ve dvou stupních. Na prvním stupni hodnotí strategické operace vrcholový management podniku. Zde by mělo hodnocení probíhat jednou měsíčně. Vrcholoví pracovníci prověřují výsledky jednotlivých strategických činností a hodnotí jejich efekt pro realizaci strategie.

Ve druhém stupni je realizace strategie hodnocena celým strategickým týmem. Toto hodnocení probíhá jednou za čtvrt roku. Zde se hodnotí i celkové výsledky plnění strategie, jejich odchylky od předpokladů obsažených ve strategii a vývoj jednotlivých hypotéz ve strategii.

Jednou za půl roku se prověřuje, zda vývoj okolí a prostředí odpovídá předpokladům, na kterých byla strategie vytvořena. Dále se pak hodnotí, zda realizace probíhá v souladu s naplánovanými operacemi a zda jsou dosahovány ty efekty, kterých se předpokládalo dosáhnout. Pokud je vývoj odlišný, jsou přijímány úpravy nebo změny strategie, jsou doplňovány nové strategické operace a aktivity. Může nastat případ, kdy je třeba přejít na jinou variantu strategie, či naplánovat strategii zcela novou.

Periodické věcné a termínové hodnocení strategických činností a operací provádí vrcholové vedení i strategický tým. Hodnotí se, zda byly činnosti splněny a zda byly splněny v termínu. Hodnotí se také, zda operace vyvolaly očekávané efekty. Pokud nebyly splněny v termínu, rozhodne se o náhradním termínu. Pokud činnosti nepřinesly předpokládané efekty, hodnotí se dopad na splnění strategického cíle a ohrožení realizace celkové strategie. Přijímají se nápravná opatření tak, aby dosažení strategických cílů nebylo nadále ohroženo. Průběžné hodnocení dosahování strategických cílů se provádí na každém zasedání strategického týmu [11].

2.6 Hodnocení dosažení cílů finančními ukazateli

Jedním z možných nástrojů hodnocení dosažení strategických finančních cílů je finanční analýza, která splňuje požadavek objektivní měřitelnosti. Finanční analýza je založena na výpočtu finančních ukazatelů z účetních, tedy tvrdých dat.

Finanční analýza zahrnuje:

- a) horizontální a vertikální analýzu manažerských výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty),
- b) analýzu pomocí poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele tržní hodnoty)
- c) soustavy ukazatelů,
- d) bonitní a bankrotní modely.

Tyto „tradiční“ nástroje hodnocení používané od 20. let 20. století už nejsou postačujícím ukazatelem výkonnosti dnešních podniků, neboť s sebou nesou následující nedostatky. Finanční analýza čerpá data z účetních výkazů, které jsou statickým a retrospektivním odrazem situace v minulosti, nevyjadřují tedy potenciál a schopnosti firmy vytvářet hodnotu v budoucnosti. Rozvaha, výsledovka ani výkaz cash-flow založené na historickém nákladovém modelu nezobrazují skutečnou hodnotu podniku, která spočívá v takových strategických faktorech jako je know-how, inovační potenciál, technologie, nehmotné statky, znalost trhu, komunikační sítě, strategická partnerství, morálka zaměstnanců, loajalita zákazníků či dlouhodobé vztahy, a proto finanční ukazatele sestavené na základě těchto výkazů nemohou zobrazovat celkovou hodnotu firmy, zachycují pouze její část. Finanční ukazatele dále neříkají, proč je situace taková, jaká je, nebo na co musí být v podniku zaměřena pozornost, aby se podnik přiblížil splnění svých stanovených cílů.

Určitě by nebylo vhodné tradiční ukazatele zavrhnout, o jejich opodstatnění svědčí to, že jsou používány všemi podniky v ČR i v zahraničí k hodnocení výkonnosti, ale také jako komunikační nástroj. Jejich používání je v moderní době vhodné doplnit o dynamické a komplexnější ukazatele odrážející položky jako jsou spokojení a loajální zákazníci, motivovaní a zkušení, vysoce kvalitní produkty a pružné interní procesy. Systém hodnocení výlučně pomocí finančních ukazatelů způsobuje, že manažeři se zaměřují jen na krátkodobé finanční výsledky, což má za následek nedostatečné investování do dlouhodobých hodnot [6].

2.7 Hodnotové řízení VBM (Value based management)

Pro hodnocení činnosti podniku jsou v poslední době velmi oblíbené nové ukazatele CF ROI, EVA a MVA, které odrážejí jeho hodnotu.

MVA (Market value added) v překladu tržní přidaná hodnota vyjadřuje přírůstek tržní hodnoty podniku. Vypočítá se jako rozdíl mezi tím, co by akcionáři (vlastníci) dostali prodejem svých akcií (podílů) a tím, co do podniku vložili. Nevýhodou je, že tento ukazatel lze použít pouze pro podniky, jejichž akcie jsou obchodovány na burze.

EVA (Economic value added) v překladu ekonomická přidaná hodnota vyjadřuje, jak společnost přispěla svými aktivitami ke tvorbě či snížení hodnoty pro vlastníky. Na rozdíl od ukazatele MVA nevyžaduje sestavení tohoto ukazatele přítomnost podniku na burze. Koncept EVA pochází od americké poradenské firmy Stern, Steward & Co. z roku 1991.

Ukazatel EVA staví na principu ekonomického zisku, který vyjadřuje, že zisku je dosahováno, pokud jsou uhrazeny běžné náklady a zároveň náklady na kapitál. Ekonomický zisk tudíž vzniká, pokud účetní zisk je vyšší než náklady kapitálu.

Ukazatel EVA se vypočítá jako čistý zisk z provozní činnosti podniku minus náklady na veškerý kapitál použitý k produkci tohoto zisku viz Mařík (2005, str. 13).

$$EVA = NOPAT - WACC.C \quad (2.1)$$

NOPAT (net operating profit after taxes)...zisk z operační činnosti po zdanění

WACC (weighted average cost of capital)...průměrné vážené náklady kapitálu

C (capital)...investovaný kapitál vázaný v aktivech, která slouží k operační činnosti podniku

Za operační činnost se považuje činnost, která odpovídá základnímu předmětu podnikání.

$$WACC = i_{VK} \cdot \frac{VK}{K} + i_{CK} \cdot \frac{CK}{K} \cdot (1 - t) \quad (2.2)$$

n_{VK} ... náklady vlastního kapitálu

n_{CK} ... náklady cizího kapitálu

VK ... vlastní kapitál

CK ... cizí kapitál

K ... celkový kapitál, součet objemu cizího a vlastního kapitálu

d ... sazba daně z příjmů právnických osob

Výhodou ukazatele je, že prostřednictvím nákladů kapitálu je do vzorce zahrnuto riziko investice a náklady obětovaných příležitostí. Nevýhodou je, že je to ukazatel komplikovaný, jeho sestavení je poměrně náročnou záležitostí.

CF ROI vyjadřuje návratnost peněžních prostředků, které do podniku vložili investoři. CF ROI vychází z běžného principu hodnocení investic, ale nevztahuje se na jednotlivé projekty, nýbrž na podnik jako celek, který je chápán jako souhrn investičních projektů. Výhodou ukazatele je, že je postaven na schopnosti podniku tvořit peněžní toky, což je dnes jeden z nejsledovanějších aspektů ekonomické činnosti. CF ROI se dá srovnat s náklady kapitálů, které jsou očištěny o inflaci a lze tak zjistit, zda podnik dosahuje zisku pokrývajícího náklady kapitálu. CF ROI je obdobou DCF, ale na rozdíl od DCF v CF ROI předpokládáme konečnou životnost podniku [8].

2.8 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (často bývá používána pouze zkratka BSC) je vícerozměrný hodnotící systém používaný jako nástroj měření a řízení výkonnosti podniku. Do češtiny je BSC překládáno jako Systém vážených ukazatelů výkonnosti. Koncepce BSC byla vytvořena a popsána Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v roce 1992. V současné době se jedná o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů k hodnocení dosahování strategických cílů.

BSC umožňuje podniku zaměřit se na ukazatele, které jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. BSC umožňuje převést strategii do jasných cílů a jejich měřítek tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator) a tyto cíle i měřítko

propojit s běžným, každodenním provozem v podniku. Manažeři pak mají přehled o naplňování strategických záměrů.

BSC je metoda se širokým použitím. BSC slouží k převedení vize a poslání do konkrétních cílů, ke znázornění a zprostředkování strategie na všech podnikových úrovních, k propojení strategických plánů a měřítek a zdokonalení strategické zpětné vazby.

Na rozdíl od výše uvedených metod se BSC při měření výkonnosti nezaměřuje pouze kvantifikovatelné (tvrdé, finanční) měřítka. Stejný důraz klade také na nekvantifikovatelné (měkké, nefinanční) ukazatele výkonnosti [4].

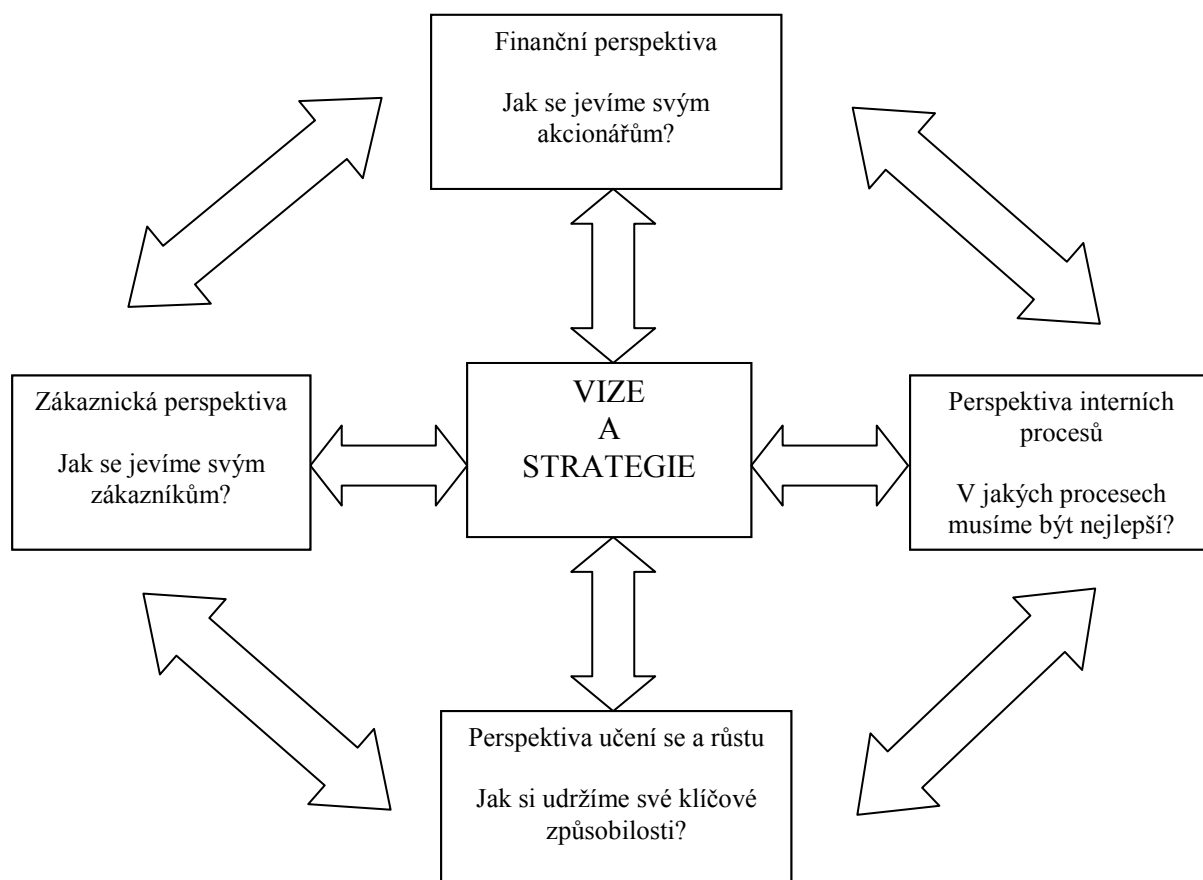
2.8.1 Perspektivy BSC

Metoda BSC pohlíží na výkonnost prostřednictvím čtyř úhlů pohledu. Měřítka jsou rozčleněna do čtyř perspektiv:

- finanční
- zákaznické
- interních procesů
- potenciálů (učení se a růstu).

BSC považuje proces dosahování cílů jako na řetězec příčin a následků. Velký význam v BSC mají vzájemné vazby mezi jednotlivými cíly a měřítky v perspektivách. Základní úvaha je, že chce-li podnik dosahovat zisku (a tím uspokojit akcionáře), musí uspokojit své zákazníky. Aby mohl uspokojit zákazníky, musí jim nabídnout kvalitní produkty a služby, které bude podnik nabízet pouze při dobře fungujících interních procesech. Tyto kvalitně prováděné procesy může podnik zajistit pouze prostřednictvím zaměstnanců a jejich znalostí a dovedností. Nebo naopak výkonnost perspektivy učení se a růstu určuje míru naplnění cílů v perspektivě interních procesů. Perspektiva interních procesů podmiňuje výkonnostní ukazatele v zákaznické perspektivě. A ta určuje, jak je na tom společnost v perspektivě finanční. Uskutečnění rozhodnutí v jedné oblasti ovlivní výsledky v ostatních oblastech, viz Obrázek 2.1.

Obrázek 2.1: Perspektivy BSC



*Zdroj: upraveno podle KAPLAN, R. S.; NORTON, D. S. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.*

Finanční perspektiva zahrnuje úvahy o tom, jakých cílů dosáhnout, aby byli uspokojeni akcionáři. Finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle, přičemž ostatní tři perspektivy musí plnění finančních cílů podporovat. Jedná se o finanční ukazatele, které zjišťují, jak strategie přispívá ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Typické finanční cíle jsou:

- ziskovost,
- návratnost investovaného kapitálu,
- zvyšování ceny akcie,
- tvorba cash flow,
- EVA.

Finanční cíle se mění v závislosti na fázi životního cyklu podniku. Ve fázi růstu podniky vyžadují obrovské investice do vývoje nových výrobků, budování nových výrobních kapacit a distribučních sítí. Zpravidla tedy pracují se záporným cash flow a nízkou rentabilitou. Finančním cílem v této fázi bývá index růstu obrátu či míra růstu prodeje v jednotlivých zákaznických segmentech.

Ve fázi udržení podniky udržují a zvyšují svůj podíl na trhu, stále dochází k investicím do neustálého zlepšování a odstranění úzkých míst, případně rozšíření kapacity. Finančním cílem této fáze je ziskovost, vyjádřená účetním, provozním či hrubým ziskem. Efekty by však měly být poměřovány s investovaným kapitálem, proto se používají měřítka jako rentabilita investic (ROI), rentabilita vloženého kapitálu (ROCE), nebo ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Podniky v období zralosti či sklizně nevyžadují další investice do expanze. Hlavním finančním cílem se stává maximální příjem hotovosti, jehož měřítkem je provozní cash flow[4].

Model BSC jde hlouběji v tom, že zjišťuje, co je v pozadí finančních výsledků – k tomu slouží následující tři perspektivy BSC.

Zákaznická perspektiva zjišťuje, jaké potřeby kterých zákazníků musí podnik uspokojovat, aby dosáhl finančních cílů. V rámci zákaznické perspektivy musí být provedena důkladná segmentace trhu, vydefinování cíloví zákazníci a tržní segmenty, na které se podnik orientuje. Pro úspěšný podnik je nutností pochopit potřeby svých zákazníků a poskytnout jim hodnotovou výhodu. Z cílů strategických jsou odvozovány cíle zákaznicky orientované [4].

Zákaznické cíle zahrnují:

- podíl na trhu,
- spokojenost a loajalitu zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- udržení stávajících zákazníků a
- ziskovost zákazníků.

Perspektiva interních procesů – zde je řešeno, které procesy jsou klíčové, aby společnost mohla vynikat a aby uspokojila zákazníky a akcionáře. Pomocí BSC se hodnotí především výkonnostní parametry interních procesů.

Příklady měřítek v perspektivě interních procesů jsou:

- jakost,
- produktivita,
- obrátka zásob,
- doba vývoje výrobku,
- doba od objednání po dodání,
- administrativní náklady na celkové tržby.

Aby docházelo ke komplexnímu zlepšení procesů v organizace, je nutno analyzovat celý hodnotový řetězec, který se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu. V rámci inovačního procesu podnik identifikuje segmenty, které chce svými výrobky či službami uspokojovat. Následně analyzuje a odhaluje skryté potřeby těchto budoucích zákazníků a na základě toho vyvíjí nové produkty a navrhuje jejich nové vlastnosti. Proces výzkumu a vývoje se v dnešní době stává nejdůležitější částí hodnotového řetězce. I když měřit efekty získané a vstupy spotřebované při vývoji nových produktů je mnohem složitější než měřit tyto veličiny v provozním procesu, neměl by se podnik nechat odradit od stanovení měřítek. Měřítka inovačního procesu mohou být například doba uvedení nového produktu na trh v porovnání s konkurencí či procento prodejů nových výrobků. Provozní proces zahrnuje výrobu výrobku a jeho dodání zákazníkovi. Hodnocení se zde orientuje na měření jakosti, nákladů a doby cyklu od objednávky produktu až po dodání zákazníkovi. Poprodejní servis je službou zákazníkovi po uskutečnění prodeje, která zahrnuje záruční i pozáruční opravy, ale také fakturace, příjem a zpracování plateb. Společnosti mohou výkonnost poprodejního servisu měřit pomocí ukazatelů jako doba odezvy na závadu (od vznesení požadavku zákazníkem na opravu až po vyřešení problému), čas opravy, kvalita servisu či výše nákladů na servis [4].

Perspektiva učení se a růstu neboli **perspektiva potenciálů** zahrnuje cíle a měřítka, které podporují učení se a růst podniku, tak aby dosáhl stanovených cílů v ostatních třech perspektivách. Aby podnik mohl excelovat dlouhodobě, musí investovat do své „infrastruktury“, tj. do svých zaměstnanců a systémů. Předmětem zkoumání v této perspektivě jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podniku, Zaměstnanci jsou hybateli výkonnosti firmy, jsou nositeli know-how a zabezpečují jedinečnost podniku. Firmy usilují o nízkou fluktuaci a vysokou kvalifikaci zaměstnanců.

Zaměstnaneckými cíly jsou:

- spokojenost zaměstnanců (která je zjišťována pomocí dotazníku),
- udržení zaměstnanců (měřeno mírou obratu práce klíčových zaměstnanců),
- jejich produktivita práce (měřená ziskovostí na zaměstnance) či
- investice do rozvoje zaměstnanců.

Aby mohli zaměstnanci efektivně pracovat, potřebují k tomu informace a potřebují je včas a v potřebném rozsahu. Nezbytným prostředkem práce se tak stávají informační systémy. Aby zaměstnanci přispívali s plnění nastavených cílů, musí být motivováni a mít pravomoci rozhodovat a jednat. Měřítkem motivace a angažovanosti může být například počet podnětů na zaměstnance [4].

2.8.2 Tvorba BSC

Tvorba a zavedení BSC v podniku je proces, který probíhá projektovým způsobem. BSC zpracovává tým šesti až dvanácti vyšších a středních manažerů. Jeden z vrcholových manažerů je ustaven vedoucím projektu tzv. „architektem“ tvorby BSC. Architekt vede celý proces, provádí konzultace, rozhovory a workshopy s týmem manažerů, poskytuje týmu veškerou informační podporu. BSC musí být výsledkem konsensu manažerů a pro jeho úspěšné fungování musí být všemi plně podporován.

Samotný proces navržení BSC trvá 16 týdnů. Nejdříve je nutno definovat strategické podnikatelské jednotky (SBU), pro které se bude BSC tvořit, určit vazby mezi jednotlivými SBU a SBU a podnikem. Architekt pak rozdává týmu manažerů interní dokumenty a informační podklady o konkurenčním prostředí a trendech v odvětví, na základě kterých vede architekt rozhovor s jednotlivými manažery s cílem vytvořit prvotní návrhy strategických cílů a jejich měřítek. Následně probíhá workshop týmu vrcholového managementu, kde je diskutována vhodnost jednotlivých cílů a měřítek jsou vybrány tři až čtyři cíle pro každou perspektivu. Manažeři jsou rozděleni do skupin reprezentujících každou perspektivu a ve skupině se snaží co nejkonkrétněji vyjádřit cíle, určit jejich měřítko, zajistit zdroj informací a graficky zobrazit vazby mezi měřítky. Vedoucí skupin následně zpracovávají plán implementace BSC. Sladění vizí, cílů, měřítek a postup implementace je znovu ověřeno na workshopu manažerů. BSC by měl být začít používán do 60 dnů.

Konečným výstupem BSC je seznam strategických cílů rozdělených do čtyř oblastí včetně jejich detailního vysvětlení, seznam měřítek, vzorec výpočtu měřítko či postup zjištění

hodnoty daného měřítka včetně zdroje dat, jednotky a frekvence zjišťování. Pro účely řízení podle modelu BSC by neměla chybět cílová hodnota, které chce podnik dosahovat, a maximální a minimální meze.

Každý podnik si musí nastavit svůj vlastní systém ukazatelů v jednotlivých oblastech, neboť každý podnik je jiný, má jiné poslání, cíle a strategii. Existují však některá základní měřítka, která podniky obecně používají. Ve finanční perspektivě se jedná například o taková měřítka jako je ziskovost, ukazatel ROI, EVA, snižování nákladů. V zákaznické perspektivě je to podíl na trhu, ziskovost zákazníků či spokojenost zákazníků. V perspektivě potenciálů se často objevuje měřítko spokojenosti zaměstnanců a produktivity práce zaměstnanců. Zároveň počet cílů a jejich měřítek se bude lišit v jednotlivých podnicích podle jejich potřeb. Rozpětí se ve většině podniků pohybuje mezi třemi až pěti měřítky pro každou perspektivu. Při tvorbě BSC je nutné myslet na to, že příliš velký počet cílů a měřítek vede k nepřehlednosti, příliš málo cílů a měřítek nemusí dostatečně vystihovat stav organizace.

BSC lze použít pro tvorbu měřítek nejen v jednotlivých SBU, ale také v celém podniku, strategické alianci či ve vládních a rozpočtových organizacích. BSC umožňuje hodnotit podnik celistvě a dívat se na něj z pohledu různých zájmových skupin tzv. stakeholders podniku. BSC je komunikován mezi zaměstnanci prostřednictvím firemních novin, oběžníků, intranetu. Stanovuje měřítka na tři až pět let. Pro usnadnění tvorby a využívání metody Balanced Scorecard lze využít softwarovou podporu, např. produkt Balanced Scorecard Designer. Výsledky lze také snadno exportovat do aplikace Microsoft Excel. V dnešní době existuje mnoho poradenských firem a externích konzultantů, kteří nabízejí pomoc při tvorbě a zavedení systému BSC v podniku [4].

2.9 Model excellence EFQM

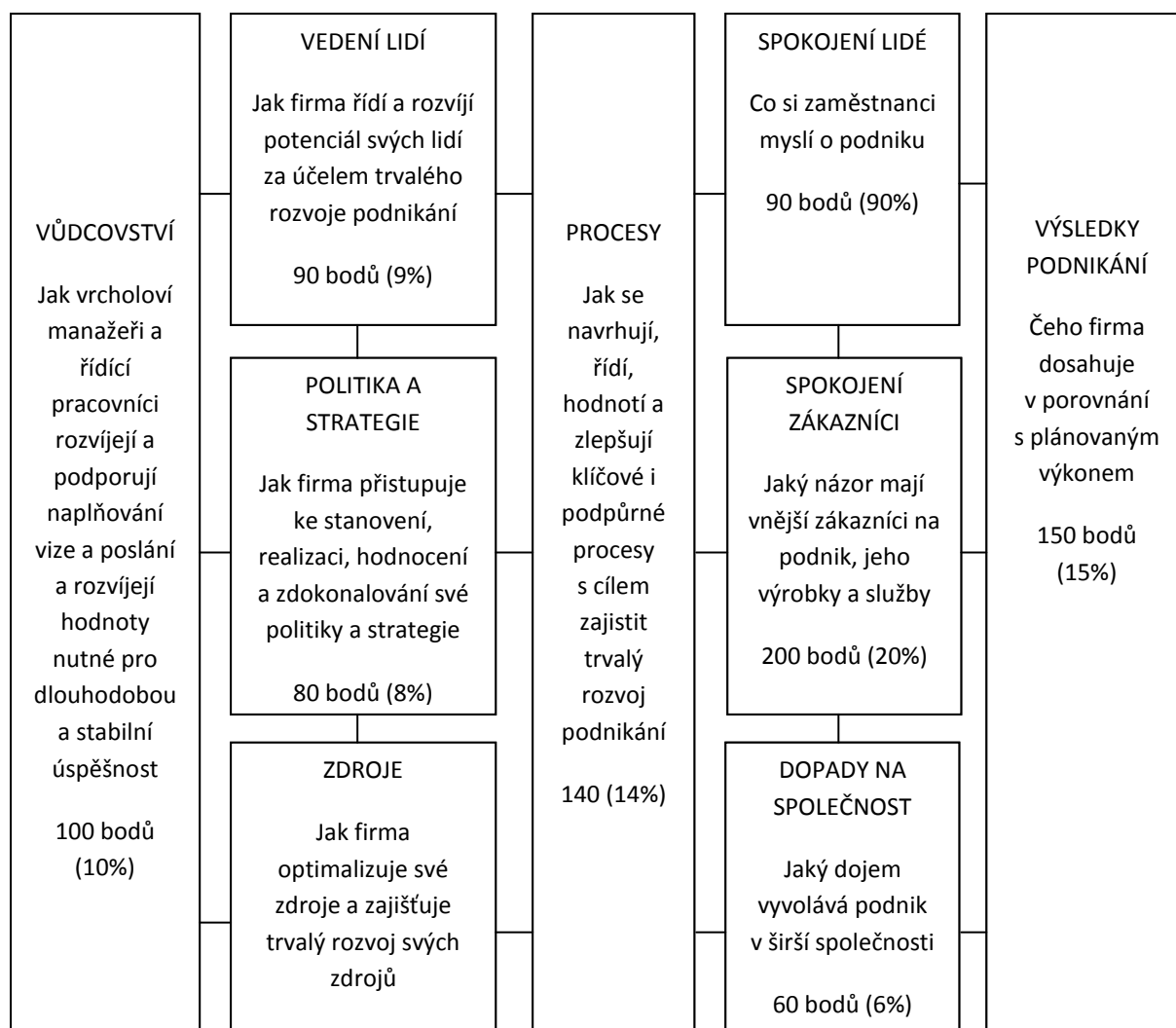
Model excellence EFQM (European Foundation for Quality Management) je nástrojem sebehodnocení podniku ve všech jeho oblastech, který pomáhá podnikům zjistit, zda jsou na cestě k excelenci. Model EFQM je použitelný jak v ziskovém, tak neziskovém sektoru. Sebehodnocení probíhá na základě systematické a komplexní analýzy pomocí devíti hlavních kritérií. Pět z nich jsou předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a zbylé čtyři kritéria jsou označovány jako výsledky a hodnotí společnost z hlediska dosažených výsledků a cílů viz Obrázek 2.2.

1. kritérium – vedení
2. kritérium – politika a strategie

3. kritérium – pracovníci
4. kritérium – partnerství a zdroje
5. kritérium – procesy
6. kritérium – výsledky vzhledem k zákazníkovi
7. kritérium – výsledky vzhledem k zaměstnancům
8. kritérium – výsledky vzhledem ke společnosti
9. kritérium – klíčové výsledky výkonnosti

Sebehodnocení probíhá za pomoci dotazníků, formulářů a workshopů [16].

Obrázek 2.2: Model EFQM



Zdroj: upraveno podle LANDA, O.; MINX, J. Tvorba podnikatelské strategie a strategické plánování. Inventa Consulting s.r.o., 2000.

2.10 Jednotlivé obecné cíle podnikání a možné ukazatele jejich plnění

Jednotlivé obecné cíle podnikání včetně ukazatelů jejich plnění jsou uspořádány v Tabulce 2.1. K jednotlivým cílům a ukazatelům je připojen přehled nevýhod, nepřesností či problémů, které omezují použití daného ukazatele pro vyjádření cíle podnikání.

Tabulka 2.1: Možná vyjádření obecného cíle podnikání a jejich ukazatele a nevýhody

Cíl	Ukazatel	Nevýhody
Maximalizace zisku	Absolutní výše zisku	Získáváno z historických účetních dat, se kterými lze manipulovat. Nezohledňuje riziko a faktor času. Různé kategorie zisku. Zisk chápán v různých zemích různě.
Zhodnocení vloženého kapitálu	ROE, ROA, ROI, EPS	Vychází z čistého zisku, tudíž jsou s nimi spojeny podobné problémy. Statické veličiny.
Maximalizace hodnoty podniku	Diskontované cash flow (DCF), současná hodnota budoucích očekávaných zisků	Tento ukazatel není jednoduše použitelný pro běžné řízení podniku. Veličiny pro výpočet DCF jsou od běžné praxe, který staví na aktuálním účetnictví, dost vzdálené.
Maximalizace hodnoty pro vlastníka (tzv. shareholder value)	MVA, EVA	U ukazatele MVA nutnost přítomnosti podniku na burze. U ukazatele EVA náročnost na sestavení.
Být dlouhodobě konkurenceschopný	Balanced Scorecard, model EFQM	Časová náročnost a pracnost tvorby a zavedení obou modelů do podnikové praxe.

Zdroj: vlastní zpracování dle POKORNÝ, Š. Finanční cíle podnikání. ePokorny.eu [online]. 28. 05. 2008 [cit. 2011-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.epokorny.eu/news/financni-cile-podnikani/>>.

V současné hospodářské praxi jsou k hodnocení činnosti podniku hojně využívány poměrové ukazatele rentability (rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu), které jsou označovány jako tradiční. Jejich výhodou je, že jsou snadno a rychle

zjistitelné ze základních výkazů podniku (rozvahy a výsledovky). S ohledem na jejich omezení a nedostatky je při jejich používání nutná opatrnost. U akciových společností je velmi sledovaným ukazatelem EPS (earnings per share , zisk připadající na jednu akcii).

U všech ukazatelů platí, že čím vyšší jsou hodnoty těchto ukazatelů, tím lépe je základní cíl naplněn.

Podniky v 21. století potřebují dynamická a perspektivní měřítka výkonnosti – bylo by chybné se zaměřovat pouze na čísla. Od zdůrazňování finanční výsledků se přechází ke sledování podstatných strategických faktorů: míra inovativnosti, růst podnikové intelektuální základny, úroveň spokojenosti zákazníků, výkonu podniku v oblasti ochrany životního prostředí.

2.11 Problémy spojené s hodnocením dosahování strategických cílů

Strategie je už v současné době i v českých podnicích, alespoň v těch velkých a středních, tvořena. Většinou ale strategický proces ztroskotává na určitých místech. Hlavním problémem je nedostatečná strategická kontrola. Nedostatkem se ukazuje být zcela chybějící revize strategie. Strategie je jednou vytvořena a považována za neměnný celek. Vnější i vnitřní prostředí organizace však neměnné není. Dochází k podstatným změnám, kterým se strategie musí přizpůsobovat.

Problematické momenty, které brání hodnocení dosahování strategických cílů:

- a) Cíle jsou špatně zvoleny. Ne vždy jsou nadefinovány správně podle pravidla SMART, takže dochází k problémům s měřením.
- b) Cíle jsou sice zvoleny a formulovány správně, ale měřítka cílů jsou špatně zvolená. Měřítka nevypovídají o splnění cíle.
- c) Jsou nadefinována měřítka, ke kterým ale podnik není schopen získat datovou základnu, např. rozhodne se pro měření spokojenosti zákazníků dotazníky, ale návratnost těchto dotazníků je velmi nízká.
- d) Měřítka by dále měla být po určitou dobu stabilní a neměnné, aby bylo možno provést srovnání a zhodnotit vývoj za určité období.
- e) V případě strategických cílů se jedná o cíle dlouhodobé. Nejsou to záležitosti, které by aktuálně tlačily na splnění, proto i jejich kontrola bývá zanedbávána.

Problematickým jevem je, že v mnoha podnicích je pro hodnocení strategických cílů používána pouze finanční analýza a je uplatňován tradiční model řízení založený na stanovování agresivních cílů. Tento typický manažerský systém funguje tak, že každý stupeň hierarchie obdrží výkonnostní úkoly pro další rok, které stanoví cíle a na nich závislé prémie, rozpočet zdrojů a závazky vůči ostatním v podniku. Důraz je tedy kladen na pevné roční cíle – zaměstnanci myslí nejdříve na čísla a teprve pak na zákazníky. Toto krátkozraké myšlení je akceptovanou praxí v nemálo podnicích. Vytváření hodnoty pro akcionáře je však dlouhodobý výsledek, nikoliv krátkodobý cíl. „Nikdo nemůže vyhrát maraton řadou krátkých stometrových sprintů,“ jak tvrdí Rösli a Hope (2009, str. 22).

Místo tohoto krátkodobého myšlení by měly podniky stavět na silných a kvalitních stránkách zaměstnanců. Zaměstnanci by se s firmou měli identifikovat, poznat, jaké hodnoty firma zastává a kam směřuje. Tento model staví na předpokladu, že zaměstnanci chtějí svým dílem přispět k výsledkům podniku a těšit se ze společného úspěchu. V takovém případě je každé rozhodování podmíněno neměnnými podnikovými hodnotami, a proto není potřeba nařízených cílů, pevných pravidel a rozpočtů. Cílem je permanentní zlepšování, být nejlepším týmem, nejlepší firmou ve své kategorii. Kontrola se provádí srovnáním s trhem nebo podobnou kategorií či aktivitou. Podniky jsou také hodnoceny zaměstnanci, zákazníky a investory [13].

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bude problematika hodnocení dosahování strategických cílů v podniku aplikována na společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., která je součástí mezinárodní skupiny SABMiller Plc, druhé největší světové pivovarnické společnosti, se sídlem v Londýně.

3.1 Popis zkoumaného objektu

3.1.1 Aktuální situace

Plzeňský Prazdroj, a.s. je dominantním výrobcem piva v České republice, vykazuje největší výstav. Tržní podíl výroby piva je dlouhodobě stabilní na úrovni 48-50%. Plzeňský Prazdroj, a.s. je největším českým exportérem piva, vyváží své výrobky do více než 50 zemí celého světa.

Součástí společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. jsou tři pivovary (pivovar Plzeň, pivovar Velké Popovice a pivovar Radegast), které vyrábí pivo značek Radegast, Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel, Birell, Gambrinus, Klasik, Master a Primus, a dále šestnáct distribučních center (skladů). Součástí předmětu podnikání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. je nejen vlastní výroba, ale i distribuce výrobků zákazníkovi.

Základní údaje o výkonnosti pro rok 2009:

- Celkový prodej: 10,5 milionů hektolitřů
- Příjmy z hlavních aktivit: 15,41 miliard Kč
- Podíl na trhu: přibližně 49 %
- Zaměstnanci: přibližně 2 400 zaměstnanců

3.1.2 Historie společnosti

Historie vaření piva v Plzni spadá do 15. Století. Zlomovým okamžikem pro výrobu piva bylo uvaření piva nového typu – nazvaného později plzeňského typu – procesem spodního kvašení, které umožňuje získání čirého piva – světlého ležáku. Tato událost je datována 5. říjnem 1842, kdy byl uvařen poprvé světlý ležák, který se prodává pod obchodní značkou Pilsner-Urquell od roku 1898. Tuto skutečnost využívá společnost účinně při svých marketingových aktivitách. Jiné pivovary, které vyrábí své pivo technologií spodního kvašení, uvádějí toto zejména na svých etiketách značkou Pils či Pilsner. V novodobé historii byla založena akciová společnost Plzeňské pivovary v roce 1992 (o dva roky později

prejmenována na Plzeňský Prazdroj, a.s.), která se v roce 1999 stala součástí South African Breweries plc.

30. září 2002 se společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. sloučila se společností Pivovar RADEGAST, a.s. a Pivovar Velké Popovice, a. s.

V novodobé historii společnost významně investuje do moderních zařízení a technologií, ochrany životního prostředí, logistiky a dalších oblastí (IT, školení zaměstnanců), čímž dosahuje velmi pozitivních výsledků v nákladové oblasti.

3.1.3 Mateřská společnost SABMiller

SABMiller patří s 239 miliony hektolitrů piva mezi největší pivovarnické společnosti na světě. SABMiller vlastní jak široké portfolio mezinárodních prémiových značek (Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft), tak značky, které vedou na místních trzích (Aguila, Castle, Miller Lite, Snow, Tyskie). Společnost je kótována na burze cenných papírů v Londýně.

Společnost SABMiller vznikla v roce 2002 poté, co tehdejší SAB (South African Breweries – Jihoafrické pivovary) koupila většinu akcií druhého největšího amerického pivovaru, Miller Brewing Company.

Historie dnešní společnosti SABMiller začíná skromnými začátky v roce 1895, kdy přistěhovalci z Anglie, Irska, Německa či Holandska založili v okolí Johannesburgu malý pivovar (500 hektolitrů ročně), pokračuje přes africkou, evropskou, čínskou, indickou a americkou expanzi až k dnes druhé největší světové pivovarnické společnosti. Historii SABMilleru provází řada fúzí, akvizic a strategických spojení. Vývoj ve světovém pivovarnictví nenechává ani tak velkou společnost usnout na vavřínech. Musí neustále analyzovat příležitosti k růstu, vyhledávat spojení nebo další kapacity ke koupi. A musí si na to vydělat, nezklamat akcionáře, podnikat rozumně a zdravě.

Základní údaje o společnosti pro rok 2009:

- Více než 150 značek piva na 6 kontinentech
- Více než 100 pivovarů ve 40 zemích
- Téměř 30 stáčíren nealko nápojů ve 33 zemích
- Více než 67 000 zaměstnanců

3.2 Popis a analýza strategie

3.2.1 Popis strategie SABMilleru

Strategie v její ryzí podobě byla vytvářena v posledních dvou letech. Podnět k tvorbě strategie přinesla ekonomická krize a vysoký stupeň nejistoty, který s sebou ekonomická krize přináší. V předchozích obdobích byla strategie spíše ve formě finančního plánu a strategické oddělení se zabývalo hlavně managementem tržeb.

Strategický proces ve společnosti SABMiller je založen na tříletých strategických plánech a zahrnuje následující kroky:

- A. Vize společnosti
- B. Hodnocení atraktivity trhu
- C. Současná konkurenční pozice a zhodnocení schopností a výkonnosti značek oproti značkám hlavních konkurentů
- D. Vývoj současné strategie
- E. Budoucí atraktivita trhu – výhled, jak se bude trh pravděpodobně vyvíjet v následujících 3 až 5 letech
- F. Budoucí konkurenční pozice
- G. Ohrožení a příležitosti
- H. Strategické alternativy – možnosti a různé způsoby, jak může společnost maximalizovat své šance na dosažení cíle tím, že se vypořádá s kritickými problémy a využije příležitostí, kterým čelí
- I. Výběr
- J. Finanční zhodnocení předpokládaných efektů z vybrané strategické varianty a vysvětlení jakékoliv odchylky od cílů stanovených shora dolů

Strategickou vizí firmy je být nejobdivovanější pivovarnickou společností na světě. To znamená:

- být nejatraktivnější pro investory,
- být nejprestižnější jako zaměstnavatel
- a v neposlední řadě být firmou s nejlepší společenskou reputací – jako odpovědný výrobce alkoholických nápojů i jako dobrý soused a obchodní partner.

Misí firmy je vlastnit a rozvíjet místní i mezinárodní značky, které jsou první volbou zákazníka.

Hlavním tématem strategie je „vlastněme rozvoj“. Klade se zde důraz na to, aby společnost hodnotově rostla, což je měřeno diskontovanou hodnotou dlouhodobých peněžních toků.

Skupinové hodnoty SABMilleru:

- Obstojíme díky našim lidem.
- Vyžadujeme jasnou a osobní zodpovědnost.
- Pracujeme a vítězíme jako tým.
- Chápeme a respektujeme naše zákazníky a spotřebitele.
- Svou reputaci vytváříme vším, co děláme.

V současné době má společnost SABMiller čtyři **strategické priority**:

1. vytvořit vyvážené, atraktivní a celosvětové portfolio podnikatelských aktivit

Geograficky rozšířené portfolio operací, podnikatelských aktivit dovoluje firmě profitovat z růstu objemu a hodnoty na trzích s pivem po celém světě. Společnost neustále hledá příležitosti ke geografickému rozšíření a to jak ve vyspělých tak v rozvíjejících se zemích světa. Tohoto rozšíření dosahuje rozličnými způsoby. Společnost nejčastěji vstupuje na nový trh prostřednictvím fúzí a akvizic již existujících pivovarů v lokalitě, ale také strategickým spojenectvím či stavbou na zelené louce.

Před 15 lety bylo pivovarnictví málo konsolidovaným oborem. Tržní kapitalizace (tedy hodnota firmy zjištěná tržním ohodnocením ceny souhrnu akcií) firmy Coca-Cola oproti tehdejší největší pivovarnické společnosti Anheuser-Busch byla čtyři ku jedné. Během posledních let silní hráči na trhu s pivem hráli o to, do jakých zemí se dostat a jaké tam dosáhnout pozice. V podstatě si tak rozdělili celosvětový trh s pivem. Dnes je tedy pivovarnictví obor podstatně více konsolidovaný. V současnosti se tržní kapitalizace Coca-Coly oproti největší pivovarnické společnosti Anheuser-Busch InBev pohybuje na poměru 1,2 ku jedné. Tento vývoj je vysledovatelný i na ukazateli podílu na trhu. V roce 2000 zaujímaly čtyři největší pivovarnické společnosti 19% trhu, dnes je to skoro 50% trhu.

Příkladem plnění této strategické priority rozvíjet celosvětové portfolio značek může být akvizice společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. v roce 1999 a následné investice v České republice v hodnotě 668 milionu USD. V poslední době tuto strategii naplňoval SABMiller rozšířením a akvizicemi v zemích Latinské Ameriky, Číně, Indii a zemích Afriky. Při volbě strategie rozšíření do zahraničí jde firma do obrovského rizika, zda se integrace podaří. Je zde mnoho často neovlivnitelných aspektů, které mohou celou akvizici narušit, případně zmařit - může dojít ke vzbouření akvizované firmy či razantnímu poklesu ekonomiky v hostitelské zemi, atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že v dnešní době jsou už karty na pivovarnickém trhu rozdány. Příležitosti k rozšíření do dalších zemí je už velmi málo. Situace je tedy daná, k jediné změně sil a upořádání na trhu s pivem by došlo v případě, že by se pohltili či zfúzovali dva z velkých hráčů na trhu. Dnes velké pivovarnické giganty už v podstatě hrají s tím, co mají. Proto ve společnosti SABMiller tato ještě před několika lety klíčová strategická priorita dnes klesá na významu.

2. rozvinout silné portfolio značek, které budou vedoucími značkami na místních trzích

Společnost SABMiller se snaží vytvořit atraktivní portfolio značek, které jsou v souladu s potřebami spotřebitelů na každém z trhů. Tato strategie spočívá ve vytvoření nabídky produktů, která osloví nové segmenty spotřebitelů a bude vhodná pro nové příležitosti k pití piva, posílení pozice hlavních značek, budování různorodého portfolia mezinárodních a místních prémiových značek. Podstatou je dodat ty pravé značky do pravých míst prodeje ve správný čas a za správnou cenu.

V současnosti tato priorita roste na významu a nabývá extrémní důležitosti. Pivo je produktem velice lokálním. I když se pivovarnické společnosti snaží vytvořit trend prémiových značek (známých značek garantujících vysokou kvalitu), který bude potlačovat lokálnost tohoto produktu, tak pivo lokálním produktem zůstává i nadále. Premiové značky na trhu piva zaujímají pouze 2 až 4 procenta trhu. Na rozdíl od Coca-Coly, která má v nealkoholických nápojích 20 až 40% trhu.

3. neustále a zároveň udržitelně zvyšovat ziskovost lokálních firem

Cílem společnosti je stále zvyšovat provozní výkonnost a to jak prostřednictvím růstu prodaného objemu piva, tak neustálými úsporami v nákladech a zvyšováním produktivity. Pro dosažení tohoto cíle, je nezbytné, aby společnost udržela a

zlepšovala svou pověst, chránila svou licenci pro obchodování s pivem a udržitelně rozvíjela své podnikatelské aktivity tak, aby mohla uspokojit své akcionáře.

Tato strategická priorita znamená, že společnost chce mít dobré finanční výsledky, což je spíše strategický cíl, nežli strategie. Čtyři strategické priority společnosti SABMiller jsou tedy mix mezi strategiemi a cíli. Projevuje se zde určitá nekonzistence – strategické priority číslo 1, 2 a 4 jsou strategiemi a tedy říkají, jak má být dosaženo cíle, zatímco strategická priorita číslo 3 je strategický cíl.

4. využívání dovedností a globálního měřítka

Globální charakter společnosti umožňuje získat výhody z velikosti a dovedností celé skupiny, a to například centralizací nákupu, jednotnými IT systémy a v neposlední řadě celosvětovou standardizací funkcí back-office či regionální integrací systému vedení. Myšlenkou je, že místní manažeři by se měli soustředit na to, aby zvítězili na lokálních trzích. Proto společnost podporuje několik projektů, které usnadní a zefektivní organizaci a sníží složitost procesů. Společnost dále těží z pokračující spolupráce a sdílení dovedností mezi jednotlivými podniky, např. v oblasti marketingových aktivit.

3.2.2 Systém hodnocení dosahování cílů v SABMilleru

Systém hodnocení výkonnosti v SABMilleru je převážně založen na kvantitativních ukazatelích. Předmětem měření je růst ukazatele EBITDA (příp. EBITA), EVA, ziskové marže, prodaných objemů a tržeb. Neměří a nehodnotí se, jak bylo cíle dosaženo. Neohlíží se při tom na to, zda byly naplněny měkké cíle. Také se nehledí na to, zda kvantitativně vyjádřeného cíle bylo dosaženo za cenu porušení kvalitativně vyjádřených hodnot a vize společnosti.

Plnění strategických záměrů respektive dosažení či nedosažení cíle se měří pomocí tzv. KPI. Key Performance Indicators (KPI) jsou ukazatele hodnocení výkonnosti a jsou klíčovým nástrojem strategického řízení firmy. Principem KPI je nastavit měřítka pro pravidelnou kontrolu, že v podniku vše probíhá podle dříve odsouhlasené strategie. Pro zvýšení motivace k plnění strategických záměrů jsou KPI v SABMilleru zohledněny v systému odměňování manažerů. Mezi nejsledovanější KPI v SABMilleru patří tržby a zisk. Mezi další důležité KPI patří plnění plánu, návratnost investic, obrátka a výše zásob či produktivita na pracovníka.

Postup stanovování a výběru KPI:

- tvorba strategie
- popis jednotlivých procesů v podniku
- žádoucí cílový stav procesů
- způsob měření dosažení cílového stavu (jednotlivé KPI)
- systém pravidelného hodnocení

Následující kapitola se zaměřuje na hlavní finanční cíl a jednotlivé strategické priority a na to, jak je jejich dosahování měřeno. To znamená, jaké KPI jsou pro hodnocení plnění dané priority používány a co jednotlivé KPI vyjadřují, nebo jinými slovy k čemu a proč se používají. Zároveň jsou připojeny hodnoty jednotlivých KPI za poslední tři roky, tedy za rok 2008, 2009 a 2010. Jednotlivé KPI a jejich hodnoty pro finanční cíl a čtyři strategické priority jsou uvedeny v Tabulkách 3.1 až 3.5. Vývoj ukazatelů je zobrazen také graficky v Grafech 3.1 až 3.11.

3.2.3 Zhodnocení finančního cíle a strategických priorit pomocí KPI

Tabulka 3.1: KPI pro finanční cíl

Co je měřeno?	Proč se měří?	2010	2009	2008
Celková návratnost akcionářům vztažená k mediánu konkurenčních skupin za poslední tři roky	Přímo odráží hodnotu pro akcionáře v relaci s alternativními investicemi v nápojovém průmyslu	52%	-1%	-17%
Růst zisku na akcii	Ke sledování zvýšení zisku pro akcionáře	17%	-4%	19%
Free cash flow	Ke sledování hotovosti tvořené na splacení dluhu, vyplacení dividendy a investování do akvizic	USD 2.010 miliónu	USD 97 miliónu	USD 545 miliónu

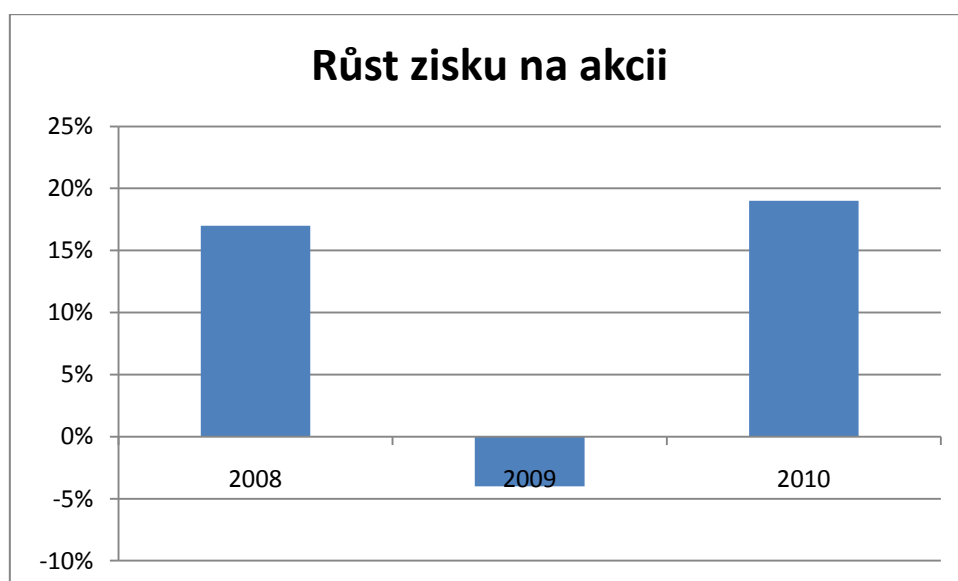
Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

Graf 3.1: Vývoj ukazatele Celková návratnost akcionářům vztažená k mediánu konkurenčních skupin za poslední tři roky



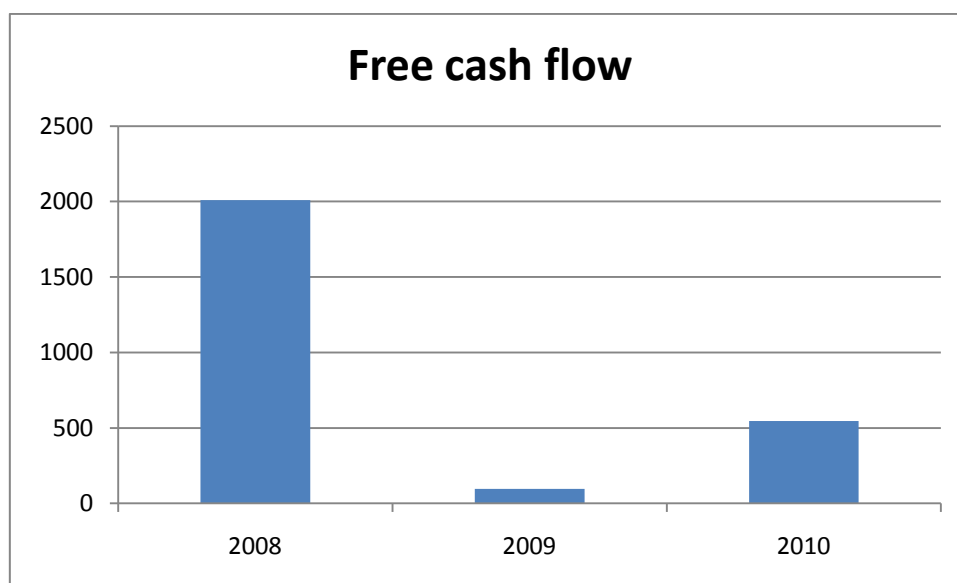
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2: Vývoj ukazatele Růst zisku na akcii v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3: Vývoj ukazatele Free cash flow v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

Strategické priority:

1. vytvořit vyvážené, atraktivní a celosvětové portfolio podnikatelských aktivit

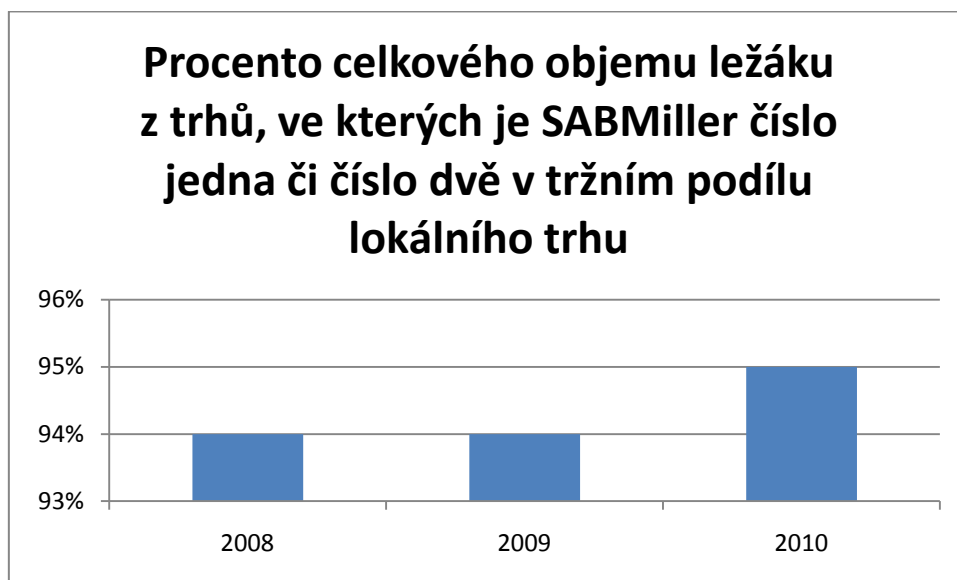
Tabulka 3.2: KPI pro 1. strategickou prioritu

Co je měřeno?	Proč se měří?	2010	2009	2008
Procento celkového objemu ležáku z trhů, ve kterých je SABMiller číslo jedna či číslo dvě v tržním podílu lokálního trhu	K ohodnocení relativní síly tržní pozice celkově	94%	94%	95%
Procento z celkového EBITA skupiny SABMiller, které pochází z rozvíjejících se a rozvojových zemí	K měření vyváženosti příjmu z regionů světové ekonomiky s velkým růstovým potenciálem a vyspělejších regionů	78%	77%	80%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

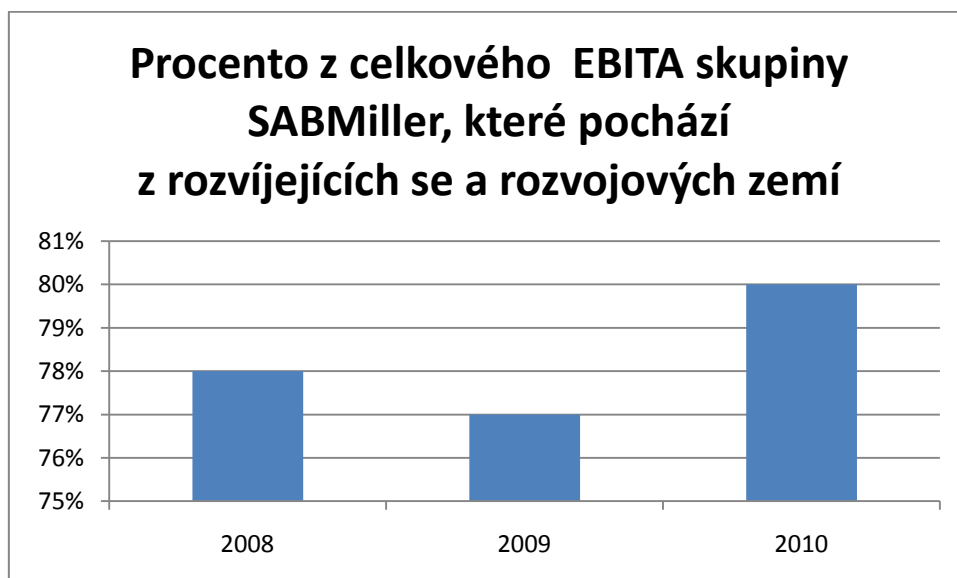
V období do roku 2015 by se počet obyvatel v zemích s rozvíjejícími se trhy měl rapidně zvyšovat. Proto se předpokládá, že roční tempo růst v objemu ležáku v polovině těchto zemí přesáhne 2% a ve čtvrtině rozvíjejících se zemí 5%.

Graf 3.4: Vývoj ukazatele Procento celkového objemu ležáku z trhů, ve kterých je SABMiller číslo jedna či číslo dvě v tržním podílu lokálního trhu v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.5: Vývoj ukazatele Procento z celkového EBITA skupiny SABMiller, které pochází z rozvíjejících se a rozvojových zemí v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

2. rozvinout silné portfolio značek, které budou vedoucími značkami na místních trzích

Tabulka 3.3: KPI pro 2. strategickou prioritu

Co je měřeno?	Důvod měření	2010	2009	2008
Organický růst v objemu prodaných ležáků	Vystopovat zásadní růst ve stěžejních aktivitách	0%	0%	6%
Růst tržeb skupiny (organický, stálá měna)	Měření zásadního tempa růstu v hodnotě prodeje celkového portfolia značek	4%	9%	10%

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

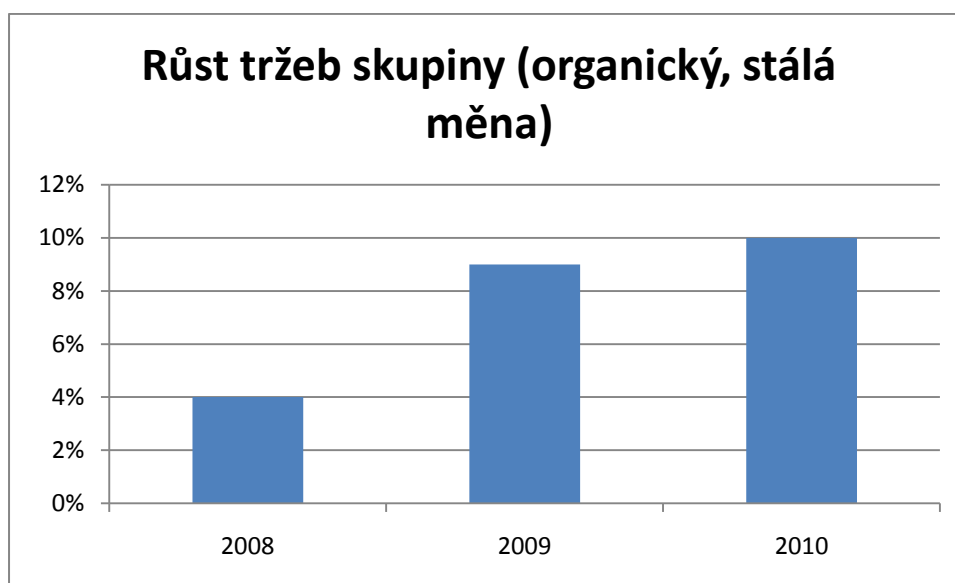
Organický růst znamená růst díky zvětšování zákaznické základny, zvýšení objemu výroby na zákazníka, novým prodejem. Je to růst, který pochází z využívání vlastních zdrojů a aktiv. Na rozdíl od růstu způsobeného akvizicemi, převzetím jiných podniků a fúzemi, které jsou příkladem růstu neorganického. Jedná se o růst, který pochází ze stávajících, již existujících podnikatelských aktivit podniku. Získáme jej vyloučením všech nedávno převzatých podnikatelských operací. Ukazuje, jestli prodeje a tržby se zvyšují a jestli tento růst je dlouhodobě udržitelný.

Graf 3.6: Vývoj ukazatele Organický růst v objemu prodaných ležáků v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.7: Vývoj ukazatele Růst tržeb skupiny (organický) v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

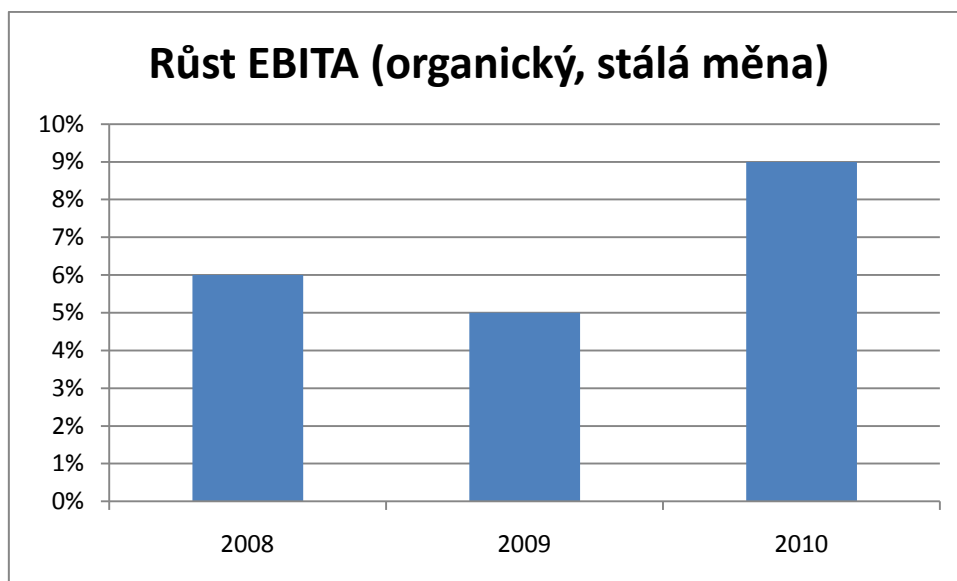
3. neustále a zároveň udržitelně zvyšovat ziskovost lokálních firem

Tabulka 3.4: KPI pro 3. strategickou prioritu

Co je měřeno?	Důvod měření	2010	2009	2008
Růst EBITA (organický, stálá měna)	Zjistit podstatné změny v provozním zisku	6%	5%	9%
EBITA marže	Sledovat zásadní provozní ziskovost	16,6%	16,3%	17,4%
Hektolitry vody použité k výrobě piva v pivovarech k jednomu hektolitr uvařeného piva	Zjistit pokrok v dosahování cíle snižování množství vody spotřebované v pivovarech	4,3hl/hl	4,5hl/hl	4,6hl/hl
Emise fosilních paliv z energie použité v pivovarech na jeden hektolitr uvařeného piva	Zjistit pokrok v dosahování cíle snižování množství emisí fosilních paliv v pivovarech	13.3 kg CO ₂ e/hl	13.9 kg CO ₂ e/hl	14,0 kg CO ₂ e/hl

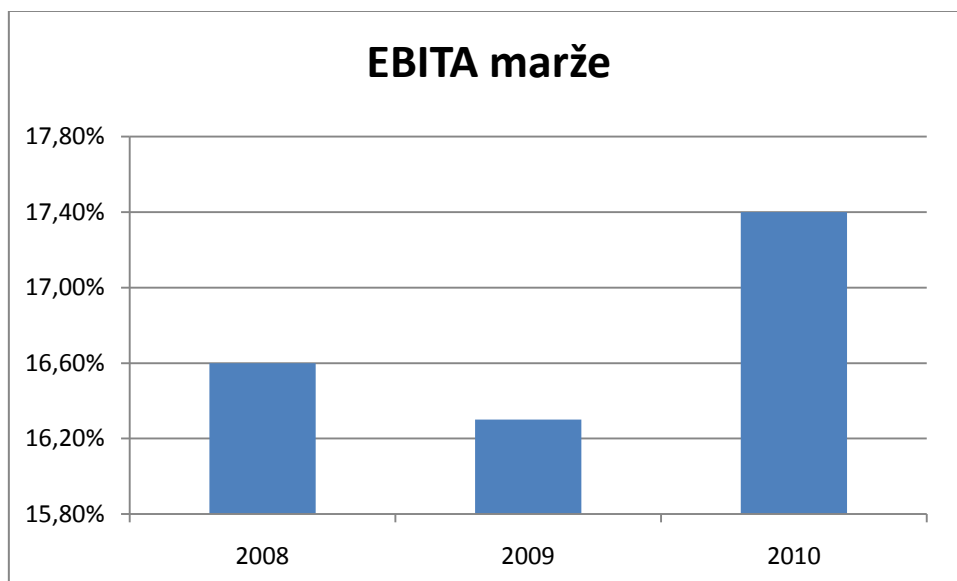
Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

Graf 3.8: Vývoj ukazatele Růst EBITA (organický, stálá měna) v posledních třech letech



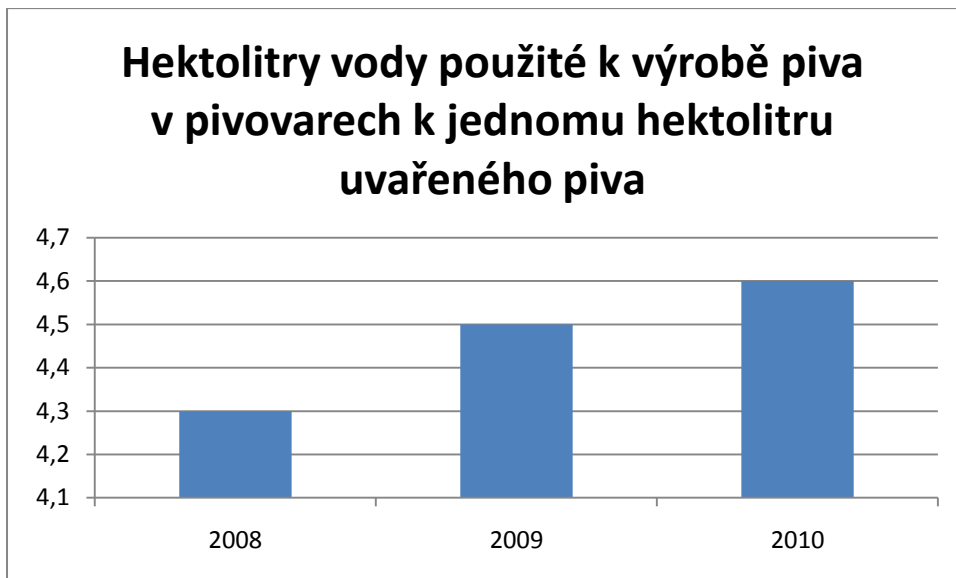
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.9: Vývoj ukazatele EBITA marže v posledních třech letech



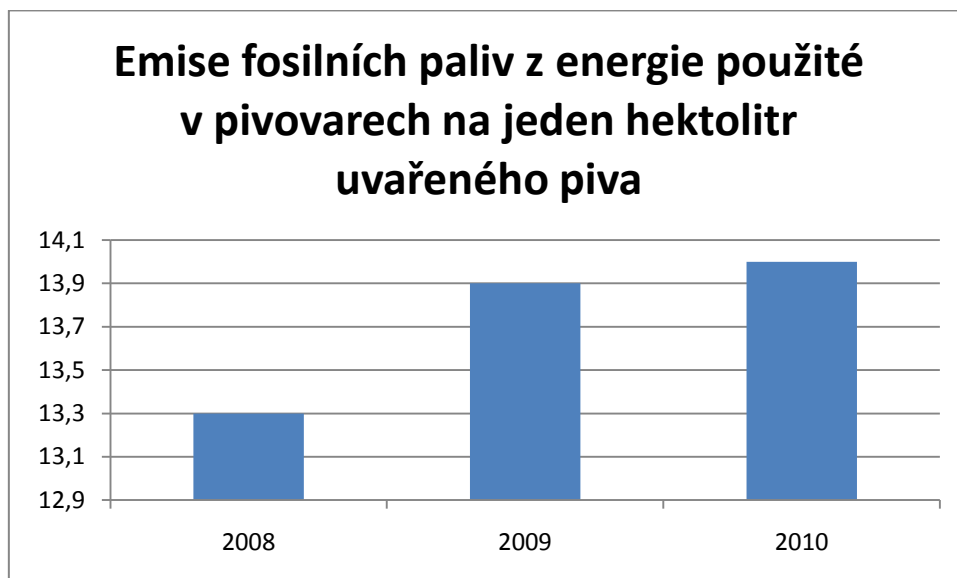
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.10: Vývoj ukazatele Hektolitrů vody použité k výrobě piva v pivovarech k jednomu hektolitrů uvařeného piva v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.11: Vývoj ukazatele Emise fosilních paliv z energie použité v pivovarech na jeden hektolitr uvařeného piva v posledních třech letech



Zdroj: vlastní zpracování

4. využívání dovedností a globálního měřítka

Tabulka 3.5: KPI pro 4. strategickou prioritu

Co je měřeno	Proč se měří?	2010	2009	2008
Rostoucí finanční přínos z programu schopností	Ke zjištění přínosů z investic do celoskupinového programu schopností	350 miliónů USD	Nebylo měřeno	Nebylo měřeno

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

Od zavádění programu schopností se očekává, že zajistí standardizaci procesů a informací pomocí jediného integrovaného IT systému napříč financemi, zásobováním a lidskými zdroji. Prodej, distribuce a supply chain management budou taktéž propojeny v společných regionálních systémech. Předpokládá se, že všechny tyto změny by měly zajistit úspory nákladů ve výši USD 300 miliónů za rok do roku 2014.

V roce 2010 bylo dosaženo finančního přínosu ve výši USD 350 miliónů, z čehož USD 333 miliónů pochází ze snížení pracovního kapitálu. Náklady spojené s tímto programem byly za rok 2010 vyčísleny na USD 342 miliónů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že strategické Key Performance Indicators v SABMilleru jsou převážně vyjadřovány v procentech (jedná se o změnu či procento celku).

3.2.4 Popis strategie Plzeňského Prazdroje, a.s.

Strategie společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. vychází a je úzce spjata s globální strategií mateřské společnosti SABMiller Plc. Strategie je revidována každoročně na konci léta vždy na pět let dopředu. Aktualizuje se zejména, kde se bude hrát, o co se bude hrát, jak a proti komu se bude hrát. Principem je najít ziskový trh, kde může společnost uplatnit své konkurenční výhody.

Vize společnost Plzeňský Prazdroj a.s. říká: „Jsme Prazdroj, neoddiskutovatelní lídři trhu pohánění vášní k pivu.“

Mise neboli poslání společnosti říká: „Růst je poháněn lidmi, kteří vytvářejí dokonalé značky.“

Strategickou rolí Plzeňského Prazdroje a.s. v rámci skupiny SABMiller je zajistit budoucí dlouhodobé dividendy SABMilleru a jejich růst.

Konkrétní **strategické cíle** Plzeňského Prazdroje a.s. jsou stanoveny, tak aby pomáhaly naplnit strategické priority celé skupiny, a jsou zaměřeny na následující oblasti:

- růst objemu uvařeného piva,
- růst podílu na celkovém objemu,
- růst NPR (net profit ratio) čili čistá zisková marže vypočtená jako poměr čistého zisku (zisk po zdanění a vyloučení neprovozních příjmů a výdajů) k čistým tržbám vyjádřený v procentech a sloužící k měření celkové ziskovosti,
- udržení marže,
- růst vlastního kapitálu značky.

Strategické síly, které mají zajistit naplnění stanovených cílů, jsou uvedeny v přehledu níže.

- Zvětšit portfolio nosných značek.
- Zvýšit podíl na málo vyvinutých segmentech a příležitostech k pití piva.
- Posílit místní pozici za pomoci zkušeností s jednotlivými kategoriemi zákazníků, regionálního portfolia značek a nabídkou specialit a rozmanitých odbytišť.
- Vybudovat nenapodobitelné vůdcovství u klíčových zákazníků důkladnou segmentací trhu a rozlišením portfolií nabízených jednotlivým klíčovým zákazníkům a nabídkou navrženou kupujícími.
- Zlepšit management tržeb.

Klíčové nástroje, které umožní plnit nadefinovanou strategii, jsou:

- ochrana obchodní licenci,
- dodržování efektivního managementu nákladů,
- budování kultury vysoké výkonnosti a angažovanosti a
- tvorba špičkové reklamy.

Strategie společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. v roce 2006 a 2009 jsou srovnány v Tabulce 3.6.

Tabulka 3.6: Srovnání strategií vytvořených v roce 2006 a 2009

Strategické priority	Rok 2006	Rok 2009
1.	Pilsner Urquell	Soustředění na příjmy z prémiových pivních značek
2.	Gambrinus a zákazníci	Zvyšovat podíl na trhu prémiových značek a zvyšovat hodnotu místního trhu s pivem jako celého
3.	Maloobchod	Zvýšit export

Zdroj: vlastní zpracování dle materiálů společnosti SABMiller

Strategické priority definované v roce 2006 na příští léta motivují společnost, aby i nadále zvyšovala svůj provozní výkon ve všech oblastech výroby piva a rovněž v odbytu, marketingu a managementu.

Od roku 2009 se očekává, že místní trh zůstane stabilní či mírně poklesne, proto Plzeňský Prazdroj zaměřuje své strategie na prémiové značky a export. Tato strategie je realizovatelná díky investicím do výroby a kapacity v minulých pěti letech.

3.2.5 Průběh hodnocení dosahování cílů v Plzeňském Prazdroji, a.s.

Jednotlivé strategické cíle jsou rozpadnuty do ročních cílů a ročních rozpočtů. Roční cíle jsou stejně jako v SABMilleru hodnoceny pomocí ročních KPI. Hodnocení se provádí pomocí dashboardu. Slovo dashboard bývá do češtiny překládáno jako „manažerský pult“ a je to účinná pomůcka pro zobrazení předdefinovaných sestav a přehledů aktuálních dat o chodu společnosti. Lze nastavit i kritéria (KPI, či metriky) a v případě překročení nebo přiblížení k hranici některého z nich tak varovat o této skutečnosti manažera. Uživatelé dashboardu se zobrazují pouze důležité skutečnosti a není zahlcen velkým objemem informací, které ho mohou odvádět od podstatných problémů. Dashboard zobrazuje potřebné informace v interaktivní formě na jedné obrazovce a umožňuje monitorovat výkonnost podniku, identifikovat kritické ukazatele a zkoumat je v požadované úrovni detailu. KPI reporty jsou sestavovány na měsíční bázi. Hodnocení strategických cílů se provádí pomocí strategických KPI v menší frekvenci - jednou ročně.

V podniku je využívána metoda Balanced Scorecard. Jako nástroj hodnocení však nehraje hlavní roli. Upřednostňují se dashboardy a KPI sheety.

3.3 Operacionalizace vize a poslání

Před stanovením strategických cílů v systému BSC musí být analyzována vize a poslání. Je třeba zjistit, zda jsou vize a poslání srozumitelně vyjádřeny a zda se dají převést do měřitelných cílů. Vize i poslání musí být operacionalizovány, to znamená převedeny do souboru měřitelných výkonových cílů a podle nich jsou řízeny procesy a lidé v organizaci.

V následující části bude proveden rozbor a následná operacionalizace poslání a vize. Postup provedení je následující:

1. Nejdříve je nutné zdůraznit klíčová slova v poslání a vizi (v následující části kurzívou a označeno písmenem X).
2. Význam klíčových slov musí být blíže objasněn.
3. Z těchto klíčových pojmů jsou pak odvozeny návrhy měřitelných ukazatelů.

Operacionalizace vize a poslání spočívá v nalezení odpovědí na následující otázky.

- a. Co znamená X? Co je třeba si představit pod X?
- b. Kdy budeme moci prohlásit, že jsme dosáhli X?
- c. Jak se pozná, že jsme dosáhli X?
- d. Pomocí jakých kritérií se bude měřit postup při naplňování X?

X ve výše uvedených otázkách zastupuje každé klíčové slovo ve vizi a poslání.

3.3.1 Operacionalizace vize a poslání společnost SABMiller

Strategickou vizí firmy je být nejobdivovanější pivovarnickou společností na světě. To znamená:

- být *nejatraktivnější pro investory*,
- být *nejprestížnější jako zaměstnavatel*
- a v neposlední řadě být firmou s nejlepší společenskou reputací – jako *odpovědný výrobce alkoholických nápojů i jako dobrý soused a obchodní partner*.

X1 *Nejatraktivnější pro investory*

- význam: investoři budou raději kupovat akcie SABMilleru než akcie jiných společností
- měřítka: vývoj cen na burze cenných papírů

X2 Nejprestižnější zaměstnavatel

- význam: lidé budou chtít získat zaměstnání u společnosti SABMiller, lidé budou raději pracovat u společnosti SABMiller než v jiných podnicích
- měřítko: počet přihlášek do výběrového řízení, míra obratu práce (fluktuace zaměstnanců), přední umístění v hodnocení prováděných každoročně externími organizacemi

X3 Odpovědný výrobce alkoholických nápojů

- význam: společnost připouští nebezpečnost alkoholu a cítí odpovědnost za svůj produkt
- měřítko: zapojení do programu společenské odpovědnosti, výchovný program pro zaměstnance, diskuze s experty na témata spojená s alkoholem, zvyšování atraktivity a dostupnosti nealkoholických piv či piv s nízkým obsahem alkoholu, spolupráce s místními i mezinárodními organizacemi

X4 Dobrý soused

- význam: region těží z přítomnosti společnosti SABMiller
- měřítko: zapojení se do místních rozvojových programů, tvorba pracovních míst, posílení místní ekonomiky (např. odvodem daní)

X5 Dobrý obchodní partner

- význam: obchodní partneři mají výhodu ze spolupráce se společností SABMiller
- měřítko: analýza hodnotového řetězce včetně dodavatelů a distributorů a zjištění dopadu spolupráce na dodavatele a distributory, podpora lokálních dodavatelů

Misí firmy je *vlastnit a rozvíjet* místní i mezinárodní *značky*, které jsou *první* volbou *zákazníka*.

X1 Vlastnit značky

- význam: skupovat značky a pivovary
- měřítko: počet vlastněných značek piv

X2 Rozvíjet značky

- význam: konsolidovat nakoupené podniky, podporovat získané značky, investovat do nakoupených podniků, investovat do marketingu nových značek, podělit se o know-how a zkušenosti získané z předchozí praxe
- měřítko: množství peněz investovaných do akvizovaných či fúzovaných podniků

X3 První volba

- význam: značky preferované zákazníky, oblíbené mezi zákazníky, vyhledávané zákazníky, zákazník si vybere značku nabízenou společností SABMiller před jinými značkami
- měřítko: průzkum trhu

3.3.2 Operacionalizace vize a poslání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Svoji vizi a poslání, které vycházejí z celopodnikové vize a poslání, má mít i každá organizační jednotka. Operacionalizace vize a poslání podnikatelské jednotky probíhá stejným způsobem jako u vize a poslání celé společnosti.

Vize společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. říká: „Jsme Prazdroj, neoddiskutovatelní *lídři* trhu pohánění *vášni k pivu*.“

X1 Lídři trhu

- Význam: vedení na trhu
- Měřítko: podíl na trhu

X2 Vášně k pivu

- Význam: lidé mají k produktu citový vztah
- Měřítko: poměr zkonsumovaného piva k nealkoholickým nápojům, objem piva na hlavu za rok, průzkum trhu

Mise neboli **poslání** společnosti říká: „*Růst* je poháněn *lidmi*, kteří vytvářejí *dokonalé značky*.“

X1 Růst

- Význam: zvyšování hodnoty, rozrůstání společnosti, rozšíření podnikatelských aktivit

- Měřítko: meziroční přírůstek ceny akcií, meziroční přírůstek hodnoty společnosti dle EVA, přírůstek tržeb, zvyšování bilanční sumy, přírůstek počtu značek

X2 Lidé

- Význam: za úspěchem stojí lidé
- Měřítko: produktivita práce na zaměstnance, tržby na zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců, výběr kvalitních pracovníků

X3 Dokonalé značky

- Význam: značky plní požadavky zaměstnanců
- Měřítko: loajálnost zákazníků, získávání nových zákazníků, průzkum trhu

3.4 Aplikace metody Balanced Scorecard pro společnost Plzeňský Prazdroj a.s. jako součást skupiny SABMiller.

Aplikace metody BSC v podniku Plzeňský Prazdroj a.s. je rozdělena do 4 postupných kroků:

1. Odvození strategických cílů
2. Řetězec příčin a následků
3. Návrh a výběr měřítek
4. Výpočet hodnot měřítek za období od roku 2005 do roku 2010

Pokladem pro zpracování všech čtyř kroků aplikace BSC bylo důkladné prostudování a rozbor jak veřejných, tak interních materiálů poskytnutých společností Plzeňský Prazdroj a.s. a konzultace s manažery firmy. Východiskem pro odvození strategických cílů byla zejména analýza SWOT, analýza PEST, Porterova konkurenční analýza a finanční analýza. Strategické cíle byly navrženy tak, aby odpovídaly misi, vizi a strategickým prioritám společnosti Plzeňský Prazdroj, ale také mateřské společnosti SABMiller. Návrh měřítek byl proveden na základě poznatků získaných ze společností poskytnutých materiálů a vlastního úsudku. Jako informační podklad pro výpočet hodnot jednotlivých měřítek byly použity výroční zprávy a interní materiály společnosti.

3.4.1 Odvození strategických cílů

A. Finanční perspektiva

- 1) zvyšování hodnoty pro akcionáře
- 2) zvyšování ziskovosti
- 3) zvyšování rentability vlastního kapitálu
- 4) růst vyplácené dividendy

Jako hlavní cíl ve finanční perspektivě bylo vybráno zvyšování hodnoty pro akcionáře, neboť se jedná o dlouhodobý cíl podnikání. Podnik, který nevytváří novou hodnotu pro vlastníky podniku, nemá právo na existenci.

Jako další strategický cíl finanční perspektivy bylo vybráno zvyšování ziskovosti, které odráží strategickou prioritu mateřského SABMilleru.

Tyto dva základní cíle podnikání byly doplněny o cíl zvyšování rentability vlastního kapitálu, který zobrazuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili akcionáři a růst vyplácené dividendy, což je cíl vyjadřující reálný přínos pro akcionáře z podílnictví na podniku.

B. Zákaznická perspektiva

- 1) udržení a zvyšování počtu stálých zákazníků
- 2) zvyšování ceny
- 3) zvyšování tržeb
- 4) udržení podílu na trhu

V zákaznické perspektivě představuje ústřední cíl udržení a zvyšování počtu stálých zákazníků, který vyjadřuje skutečnost, že společnost staví na dlouhodobých vztazích se zákazníky. Za stálého zákazníka je v tomto smyslu považováno místo, kde se prodává pivo konečnému spotřebiteli, to znamená restaurace, hospoda nebo obchodní centrum, který odebírá pivo od společnosti Plzeňský Prazdroj po dobu delší než dva roky. Smlouva o odběru piva.

Cíl zvyšování ceny odráží skutečnost, že pokud je zákazník ochoten zaplatit za pivo víc, znamená to, že společnost Plzeňský Prazdroj nabízí kvalitní produkt, který plní požadavky zákazníků, a provádí správné kroky v oblasti marketingu (balení, propagace).

Zvyšování tržeb je strategický cíl, který umožňuje a podporuje splnění cílů ve finanční perspektivě a může být naplněn zvyšováním ceny piva či objemu prodaných hektolitrů.

Jako poslední strategický cíl v zákaznické perspektivě byl zvolen podíl na trhu, který ukazuje, jak si podnik stojí na trhu.

C. Perspektiva interních procesů

- 1) Optimalizace zásob
- 2) náklady na obsluhu výrobního procesu
- 3) délka výrobního procesu
- 4) vybilancování výrobních kapacit
- 5) produktivita práce

Pivo je tradiční produkt, proto v perspektivě interních procesů v rámci společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. nebude hrát inovační proces příliš velkou roli. Co se týká inovací samotného produktu, pivovarnické společnosti se snaží „inovovat“ nabídkou speciálů (jako příklad může sloužit kvasnicové čtrnáctistupňové pivo Radegast či šestnáctistupňový extra hořký Radegast). Zákazníci však požadují, aby stále na trhu byla jejich oblíbená dvanáctka a desítka a jejich chuť se neměnila. Inovace v oboru pivovarnictví se tedy spíše týká balení (velikost sudů, tvar láhve) či etiket. S inovacemi také souvisí investice do nových procesů a technologií ke zvýšení efektivnosti (proces vaření piva, nové značky, obaly).

Proto jsou měřítka v systému BSC zaměřena na provozní proces a byla navržena tak, aby odrážela produktivitu a efektivitu provozního procesu.

Pro efektivní průběh výrobního procesu je klíčová úroveň logistiky, proto byly jako cíle perspektivy interních procesů zvoleny vybilancovanost kapacit, optimalizace zásob, délka výrobního procesu, náklady na obsluhu výrobního procesu a produktivita práce zaměstnanců.

Kvalita není předmětem strategického měření, proces je natolik zvládnutý, že nedochází ke vzniku špatně uvařeného piva.

D. Perspektiva učení se a růstu

- 1) spokojenost zaměstnanců
- 2) vhodnost zaměstnance pro danou pozici
- 3) rozvoj zaměstnanců
- 4) snížení nechtěné fluktuace zaměstnanců

Pro perspektivu učení se a růstu byly zvoleny strategické cíle týkající se pouze zaměstnanců, protože co se týče informačních technologií, v Plzeňském Prazdroji je plně zaveden informační systém SAP, které v současné době představuje špičku.

Mezi personální strategické cíle byly zařazeny vhodná kvalifikace zaměstnanců a jejich neustálý rozvoj, protože úspěch společnosti je založen na schopných lidech; spokojenost zaměstnanců, neboť jen spokojený a motivovaný zaměstnanec vykonává kvalitní práci; a snížení nechtěné fluktuace zaměstnanců, protože fluktuace znamená zvýšené náklady na výběr a zapracování nových zaměstnanců a především ztrátu know-how s odchodem těch starých.

3.4.2 Řetězec příčin a následků

Jak vyplývá z poslání firmy Plzeňský Prazdroj, klíčem k úspěchu jsou lidé. Proto ústředním cílem v perspektivě učení se a růstu jsou zaměstnanci. Základním předpokladem je obsadit pozice pracovníky s odpovídající kvalifikací. Schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců je potřeba neustále rozvíjet. Aby nedocházelo k nechtěné fluktuaci, je rovněž žádoucí pečovat o spokojenost zaměstnanců.

Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou schopni vytvořit vysokou produktivitu práce a zajistit efektivní průběh produkčního procesu při nízkých nákladech na jeho obsluhu. Každý jednotlivý cíl v perspektivě učení se a růstu tedy ovlivňuje jednotlivé cíle perspektivy interních procesů.

Kvalitně a efektivně zvládnutý výrobní a distribuční proces umožní uspokojit zákazníky, kteří jsou ochotni produkt kupovat, zaplatit za něj vyšší cenu a to v dlouhodobém horizontu. Toto se projeví ve zvýšení tržeb.

Prostřednictvím tržeb může podnik zvyšovat výsledek hospodaření, což kladně působí na rentabilitu vloženého kapitálu a umožní vyplácet vyšší dividendu. Všechny tyto faktory následně působí na zvyšování hodnoty pro akcionáře.

3.4.3 Návrh a výběr měřítek

A. Finanční perspektiva

Tabulka 3.7: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Zvyšování hodnoty pro akcionáře	EVA
Zvyšování ziskovosti	EBIT
Zvyšování rentability vlastního kapitálu	ROE
Růst dividendy	index vyplacených dividend

Zdroj: vlastní zpracování

EVA byla vybrána jako moderní měřítko, které vyjadřuje skutečně vytvořenou hodnotu pro akcionáře, neboť zohledňuje náklady kapitálu.

Pro měření ziskovosti byl zvolen EBIT, tedy provozní zisk z hlavní výdělečné činnosti před úroky a zdaněním.

Rentabilitu vlastního kapitálu je vhodné měřit jako podíl zisku po zdanění ku kapitálu vloženému vlastníky.

Růst dividendy je měřen indexem vyplácených dividend k předchozímu roku.

B. Zákaznická perspektiva

Tabulka 3.8: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko
Udržení a zvyšování počtu stálých zákazníků	objem tržeb stálých zákazníků
Zvyšování ceny	průměrná čistá cena 1 hl (po slevách)
Zvyšování tržeb	objem tržeb
Udržení podílu na trhu	objem prodaných hl ku celkovému objemu prodaných hl na trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Jako měřítko cíle zvyšování počtu stálých zákazníků byl zvolen objem tržeb pocházejících od stálých zákazníků, tak jak byli nadefinováni výše. Měřítkem v tomto případě je objem tržeb

od stálých zákazníků, protože ještě důležitější než počet stálých zákazníků je velikost jejich odběru.

K ohodnocení cíle zvyšování ceny byla zvolena čistá průměrná cena. Čistá cena znamená, že je sledována cena po slevách, za kterou je pivo reálně prodáváno. Průměrná cena znamená, že předmětem sledování je průměr cen všech piv, který odráží globálně cenu produktů Plzeňského Prazdroje, ať už se jedná o kterýkoliv druh piva či druh balení. Čistá průměrná cena je počítána jako čisté tržby za všechny druhy piv děleno počet hektolitrů všech druhů piv.

Měřítkem cíle zvyšování tržeb jsou celkové tržby.

Měřítkem cíle udržení podílu na trhu je objem prodaných hektolitrů piva Plzeňským Prazdrojem a.s. ku objemu celkovému objemu prodaných hektolitrů na trhu v procentech.

C. Perspektiva interních procesů

Tabulka 3.9: Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko
Vybilancování výrobních kapacit	Stupeň využití výrobní kapacity
Optimalizace zásob	Doba obratu celkových zásob
Délka výrobního procesu	Čas od zadání do výroby po dokončení výrobku
Snížení nákladů na výrobní proces	Objem fixních nákladů k tržbám
Produktivita práce	Objem hl na počet výrobních dělníků

Zdroj: vlastní zpracování

K měření vybilancování kapacit bylo zvoleno měřítko stupně využití kapacity, které se vypočítá jako podíl objemu uvařených hektolitrů piva k maximální kapacitě výrobních závodů.

Optimalizace stavu zásob je měřena pomocí ukazatele doby obratu celkových zásob. Jsou zde tedy zahrnuty zásoby celkem, které zahrnují jak zásoby surovin, rozpracovaných výrobků i konečných produktů. Ve vzorci jsou navíc použity průměrné zásoby měřené po dnech, které jsou děleny jednodenními tržbami.

Délka výrobního procesu je měřena ukazatelem času od zadání surovin do výroby po expedici konečného výrobku na sklad hotových výrobků.

Pro měření cíle snížení nákladů na obsluhu procesu výroby piva bylo zvoleno měřítko objemu fixních nákladů vztahujících se k objemu tržeb za stejné období. Do objemu fixních nákladů na obsluhu jsou zahrnuty náklady administrativy a správy, jsou vyloučeny všechny variabilní náklady související s výrobkem a taktéž výrobní režie včetně údržby.

Produktivita práce se dá měřit několika různými způsoby. Pro účely BSC Plzeňského Prazdroje a.s. byl zvolen ukazatel v naturálních jednotkách, tj. objem uvařených hektolitřů piva na počet výrobních dělníků.

D. Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 3.10: Strategické cíle a měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko
Spokojenost zaměstnanců	Dotazník
Kvalifikace zaměstnanců pro danou pozici	Stupeň splnění požadavků na pozici konkrétním člověkem ohodnocený body
Rozvoj zaměstnanců	Návštěva školení dle individuálního plánu zaměstnance
Snížení nechtěné fluktuace zaměstnanců	(Počet odchodů - důchodci, mateřská dovolená, organizační změny)/průměrný počet všech zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců je cíl, který se nedá jednoduše vyjádřit kvantitativním ukazatelem, proto je k měření spokojenosti navržena kvalitativní metoda, konkrétně metoda dotazníku distribuovaného zaměstnancům a zjišťující jejich spokojenost se zaměstnáním ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s. Dotazník by měl obsahovat otázky, jejichž odpovědi budou převoditelné na body, aby bylo dosaženo určitého stupně kvantifikace.

Vhodnost obsazení pozice je měřena bodovou stupnicí splnění požadavků na danou pozici konkrétním člověkem, kterým je obsazena.

Cíl rozvoje zaměstnanců je měřen splněním plánu návštěv školení.

Fluktuace se měří podle uvedeného vzorce. Od počtu odchodů jsou odečítány odchody do důchodu na mateřskou dovolenou a odchody ze strany podniku chtěné, aby došlo ke správnému vyčíslení počtu zaměstnanců, kteří odešli, aniž k tomu byla vůle ze strany podniku.

3.4.4 Výpočet hodnot strategických měřítek BSC za období od 2005 do 2010

Výpočet hodnot ukazatelů v navrženém systému Balanced Scorecard je proveden pouze ve finanční a zákaznické perspektivě na základě údajů z rozvah a výkazů zisků a ztrát společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok končící 31.3.2006 až rok končící 31.3.2010. Přehled vzorců použitých k výpočtu je uveden v Příloze II. Vstupní údaje pro výpočet jsou obsaženy v Příloze III. Ve zbývajících perspektivách výpočet nebyl proveden, protože výpočet měřítek je postaven na datech, která jsou neveřejná a citlivá a ze strany společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. nebyly podklady pro výpočet měřítek v těchto dvou perspektivách poskytnuty.

A. Finanční perspektiva

Tabulka 3.11: Hodnoty měřítek finanční perspektivy za posledních 5 let

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	31.3.2006	31.3.2007	31.3.2008	31.3.2009	31.3.2010
Zvyšování hodnoty pro akcionáře	EVA	mil. Kč	1999,38	2053,13	2062,13	1856,00	1453,13
	Přírůstek EVA oproti předchozímu roku	%		2,69	0,44	-10,00	-21,71
Zvyšování ziskovosti	EBIT	mil. Kč	4553,00	4653,00	4679,00	4668,00	4128,00
	Přírůstek EBIT oproti předchozímu roku	%		2,20	0,56	-0,24	-11,57
Zvyšování rentability vlastního kapitálu	ROE	%	35,75	31,66	30,30	24,99	25,20
Růst dividendy	Index vyplacených dividend	bezrozměrné	1,00	1,02	1,00	1,00	2,50

Zdroj: vlastní zpracování

B. Zákaznická perspektiva

Tabulka 3.12: Hodnoty měřítek finanční perspektivy za posledních 5 let

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	31.3.2006	31.3.2007	31.3.2008	31.3.2009	31.3.2010
Udržení a zvyšování počtu stálých zákazníků	Objem tržeb stálých zákazníků	mil. Kč	neměřeno	neměřeno	neměřeno	neměřeno	neměřeno
	Přírůstek objemu tržeb stálých zákazníků oproti předchozímu roku	%	neměřeno	neměřeno	neměřeno	neměřeno	neměřeno
Zvyšování ceny	Průměrná čistá cena 1 hl (po slevách)	Kč	1206,17	1256,06	1382,06	1425,71	1454,04
	Přírůstek průměrné čisté ceny oproti předchozímu roku	%		4,14	10,03	3,16	1,99
Zvyšování tržeb	Objem tržeb	mil. Kč	12906,00	13691,00	14788,00	14970,00	14395,00
	Přírůstek tržeb oproti předchozímu	%		6,08	8,01	1,23	-3,84
Podíl na trhu	Objem prodaných hl ku celkovému objemu prodaných	%	54,08	54,78	54,02	55,85	57,89

Zdroj: vlastní zpracování

4. NÁVRHY, DOPORUČENÍ

Každý podnik musí mít jasnou představu o tom, co chce dělat a kam chce směřovat – mít svou misi a vizi. Pro úspěch na trhu je důležité objevit a rozpoznat svou konkurenční výhodu a usilovně pracovat na jejím udržení a posílení tak, aby byla nenapodobitelná. Zároveň je nutno přijmout fakt, že podnik v ostatních aspektech bude slabší, protože nikdo nemůže vynikat ve všem. K dosažení konkurenční výhody musí manažeři vybrat cestu – strategii. I když je strategie dnes hojně skloňovaným pojmem, pro mnohé manažery však strategie zůstává neuchopitelnou věcí. Tvorba strategických cílů musí být vždy založena na předchozí důkladné analýze. Často se v podnicích udělá jen obecná analýza toho, co už je stejně známo, namísto získávání nových podkladů a informací relevantních pro rozhodnutí. Chybí tak fakta pro správné nastavení cílů.

Přehled strategických cílů by měl vždy v podniku existovat. Může existovat buď v detailní a sofistikované formě, nebo ho může zvláště v menších podnicích nosit manažer pouze ve své hlavě. Ať už je podoba jakákoliv, vždy je důležité zaměření pozornosti pouze na malý počet hlavních a podstatných cílů. Žádný člověk se nemůže soustředit na mnoho maličkostí najednou. Proto by strategické cíle měly obsahovat omezený počet zásadních témat. Je naprosto nezbytné, aby v podniku existoval a byl zaveden také systém hodnocení dosahování strategických cílů, protože bez následného hodnocení nemá stanovení cíle smysl. Hodnocení dosahování strategických cílů bývá manažery v mnoha případech podceňováno. Manažeři nevěnují hodnocení dostatek času, a proto mnohdy správně nastavená strategie zůstane nenaplněná. Na druhou stranu, i když je hodnocení nezbytnou součástí strategického procesu, mnohem více času by se mělo věnovat plánování, jak bude cílů dosaženo.

Co se týče indikátorů pro hodnocení cílů, podnik by měl mít vytvořen zdravý mix cílů, který bude zahrnovat, jak finanční, tak kvalitativní ukazatele ve vyváženém poměru. Finanční měřítka nemohou z hodnocení nikdy vymizet, neboť představují důvod samotné existence podniku. Firma, která není finančně zdravá, ztrácí právo na existenci. Výkonnost ve finančních aspektech je nutností. Navíc výhodou finančních ukazatelů je, že jsou snadno uchopitelné – jasně sdělují fakta. Naproti tomu velkou nevýhodou je, že ukazují, že v minulosti se udělalo něco správně či špatně, ale už ne to, co se stane. Navíc existují cíle, které se finančními měřítky postihnout nedají. Tyto cíle jsou však stejně kritické pro budoucí profitabilitu podniku a musí být nějakým způsobem hodnoceny. Proto se podniky musejí porozhlédnout i po jiných ukazatelích než jsou zisk nebo tržby.

Návod, jak vytvořit komplex finančních i nefinančních cílů a měřítek, poskytuje systém BSC. Použití BSC zaručuje manažerům soustředění se pouze na malé množství zásadních cílů, poskytuje komplexní pohled na dění v celé organizaci a nabádá k jasnému postupu ke stanovým cílům. BSC tak může být ve správných rukou velmi užitečným nástrojem pro hodnocení a řízení výkonnosti firmy. Velkým nebezpečím však je, že z BSC se stává zprofanované slovo. Někteří manažeři ho používají mechanisticky – kopírují nastavení BSC tak, jak ho vymysleli pánové Kaplan a Norton, aniž by se zamysleli nad zvláštnostmi vlastní firmy.

Při analýze strategického procesu ve společnosti SABMiller byly odhaleny následující nedostatky a mezery, které by bylo vhodné odstranit:

- Strategie je často ztotožňována s finančním plánem.
- Jsou zaměňovány pojmy strategie a strategický cíl.
- Cíle a vize jsou vyjadřovány ve finančních termínech.
- Měření výkonnosti je převážně kvantitativní.
- Strategie je tvořena převážně marketingovým a finančním oddělením a dívá se pouze do blízké budoucnosti.
- Diskuze mezi skupinou a jednotlivými podnikatelskými jednotkami během strategického procesu stejně jako řetězec informací jsou velmi omezené a ne příliš účinné.

V Plzeňském Prazdroji, a.s. je zaveden systém hodnocení dosahování strategických cílů pomocí dashboardů a KPI sheetů. I přes propracovanost stávajícího systému by bylo vhodné se seznámit s konceptem BSC a použít některé poznatky pro zavedení do stávajícího systému.

Plzeňský Prazdroj, a.s. by měl zvážit použití BSC jako nástroje měření a řízení, který pokrývá celý podnik. Doporučuji ustavit tým manažerů, kteří zhodnotí možnost a vhodnost použití BSC. Pokud se manažeři rozhodnou pro použití BSC, pak by měl být tento systém hodnocení vytvořen strategickým týmem za účasti vrcholových a středních manažerů. Jakmile bude systém BSC implementován, je bezpodmínečně nutné, aby měl plnou podporu celého vedení společnosti.

Tato práce navrhuje, jak by případně systém BSC v Plzeňském Prazdroji, a.s. mohl být nastaven. V každé perspektivě se snaží poskytnout malý počet klíčových cílů a měřítek.

Strategickému týmu doporučuji BSC Plzeňského Prazdroje a.s. pojmout následovně:

Tabulka 4.1: Návrh BSC pro Plzeňský Prazdroj a.s.

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Žádoucí vývoj
Finanční perspektiva	Zvyšování hodnoty pro akcionáře	EVA	mil. Kč	růst
		Přírůstek EVA oproti předchozímu roku	%	růst
	Zvyšování ziskovosti	EBIT	mil. Kč	růst
		Přírůstek EBIT oproti předchozímu roku	%	růst
	Zvyšování rentability vlastního kapitálu	ROE	%	růst
	Růst dividendy	Index vyplacených dividend	bezrozměrné	růst
Zákaznická perspektiva	Udržení a zvyšování počtu stálých zákazníků	Objem tržeb stálých zákazníků	mil. Kč	růst
		Přírůstek objemu tržeb zákazníků oproti minulému roku	%	
	Zvyšování ceny	Průměrná čistá cena 1 hl (po slevách)	Kč	růst
		Přírůstek průměrné čisté ceny oproti předchozímu roku	%	růst
	Zvyšování tržeb	objem tržeb	mil. Kč	růst
		Přírůstek tržeb oproti předchozímu roku	%	růst
	Podíl na trhu	Objem prodaných hl ku celkovému objemu prodaných hl na trhu	%	stabilita/růst
Perspektiva interních procesů	Optimalizace zásob	Doba obratu celkových zásob	dny	pokles
	Snížení nákladů na výrobní proces	Objem fixních nákladů k tržbám	%	pokles
	Délka výrobního procesu	Čas od zadání do výroby po dokončení výrobku	dny	pokles
	Vybilancování výrobních kapacit	Stupeň využití výrobní kapacity	%	růst
	Produktivita práce	Objem hl na počet výrobních dělníků	hl	růst
Perspektiva potenciálů	Spokojenost zaměstnanců	Dotazník	body	růst
	Kvalifikace zaměstnance pro danou pozici	Stupeň splnění požadavků na pozici konkrétním člověkem	body	růst
	Rozvoj zaměstnanců	Splnění individuálního plánu školení a vzdělávání zaměstnance	%	růst
	Snížení nechtěné fluktuace zaměstnanců	(počet odchodů - důchodci, MD, organizační změny)/průměrný počet	%	pokles

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhuji, aby ukazatele byly sledovány a hodnoceny měsíčně a s jejich splněním byl propojen motivační systém a odměny pracovníků. Výsledky však nesmí být pouze sledovány, nýbrž také analyzovány. Zároveň musí být zjištěno, co se děje v pozadí za čísly, proč jsou výsledné hodnoty takové, jaké jsou, neboli co způsobilo jejich vývoj daným směrem. Dále by bylo vhodné stanovit si maximální a minimální hranice, kterých mají nabývat hodnoty měřítek; pak lze použít systém BSC použít nejen pro hodnocení výkonnosti, ale také pro řízení výkonnosti podniku.

Co je však nejdůležitější, strategie a strategické cíle nesmí zůstat jen na papíře. Co se děje ve skutečnosti by mělo být v souladu s tím, co je psáno. Manažeři by se neměli omezit jen na stanovení a následné hodnocení cílů, nesmí rovněž zapomenout na plánování a provádění aktivity směrem k jejich naplnění.

5. ZÁVĚR

Aby firma mohla obstát v dnešním náročném podnikatelském prostředí, musí mít jasné nadefinovanou vizi, poslání a strategické cíle. Cíle nestačí jen stanovit, jejich dosahování musí být periodicky hodnoceno, aby v případě špatných výsledků mohl být postup k jejich naplnění upraven.

Tato bakalářská práce se snaží hlouběji proniknout do problematiky hodnocení dosahování strategických cílů v organizaci. Práce je rozčleněna do dvou hlavních bloků – teoretického, který shrnuje poznatky k tématu hodnocení dosahování strategických cílů, a praktického, kde je toto téma aplikováno na případu konkrétního podniku.

Teoretická část byla věnována strategickým cílům a možnostem jejich hodnocení. Byly vysvětleny pojmy strategie, cíl, mise a vize. Dále byl popsán strategický proces a podrobně rozebrána jeho poslední fáze, kterou je hodnocení dosažení či nedosažení cíle. V rámci teoretické části byly představeny a podrobněji vysvětleny různé formy hodnocení dosahování strategických cílů: finanční analýzou, hodnotovými ukazateli MVA, EVA a CF ROI, pomocí metody BSC a modelu EFQM. Na závěr tohoto celku bylo poukázáno na některé problémy při hodnocení dosahování cílů.

V praktické části byla nejprve představena společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. a skupina SABMiller, jehož je Plzeňský Prazdroj, a.s. součástí. Byla provedena analýza současného stavu obou podniků v oblasti tvorby strategie, stanovování a hodnocení strategických cílů. Následně byl proveden rozbor vize a poslání. V poslední části byl na základě strategické analýzy navržen systém Balanced Scorecard. Nejdříve byly pro každou ze čtyř perspektiv BSC odvozeny strategické cíle. Vztahy mezi cíli v jednotlivých perspektivách byly rozpracovány v řetězci příčin a následků. Následně bylo provedeno odvození a výběr měřítek pro každý strategický cíl. Součástí byl také výpočet hodnot ukazatelů za posledních pět let.

Práce se snaží navrhnout, jak by mohlo v Plzeňském Prazdroji, a.s. probíhat hodnocení dosahování strategických cílů pomocí metody BSC. Věřím, že práce může být pro podnik přínosem a výsledky práce mohou být použity pro praxi. Doufám, že práce bude sloužit jako podklad manažerům Plzeňského Prazdroje, a.s. pro zvážení myšlenky zavést do společnosti systém BSC – a to jak její teoretická část, kde jsou uvedeny důvody, proč je vhodnější hodnotit strategické cíle pomocí BSC a která by měla manažerům posloužit jako stručný a

jasný zdroj informací o samotné metodě, tak i praktická část, ze které mohou čerpat konkrétní návrhy cílů a měřítek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 3-7910-1813-2.
3. GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. S. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
5. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. KIERNAN, M. J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
7. KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124s. ISBN 80-7226-657-8.
8. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2.vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
9. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
10. SLÁVIK, Š. *Strategické riadenie podniku*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
11. SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

Odborné články v tištěných periodikách

12. HAGMANN, T. Jak zvládnout realizaci strategie. *Moderní řízení*, 2010, roč. 45, č. 8, s. 30. ISSN 0026-8720.
13. RÖÖSLI, F.; HOPE, J. Proč je želva rychlejší než zajíc. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 8, s. 20. ISSN 0026-8720.

14. SULL, D. N. Čtyři kroky ke správné strategii. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 1, s. 24. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje

15. LUKÁŠOVÁ, J. Co jsou cíle podnikání a jak na ně? *Podnikatel.cz* [online]. 17. 09. 2009 [cit. 2011-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/co-jsou-cile-podnikani-a-jak-na-ne/>>. ISSN 1802-8012.
16. MICHEK, S. Model excellence EFQM. *Metodický portál RVP* [online]. 22. 09. 2006 [cit. 2011-01-29]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/921/model-excellence-efqm.html/>>. ISSN 1802-4785.
17. POKORNÝ, Š. Finanční cíle podnikání. *ePokorny.eu* [online]. 28. 05. 2008 [cit. 2011-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.epokorny.eu/news/financni-cile-podnikani/>>.

Ostatní zdroje

18. LANDA, O.; MINX, J. *Tvorba podnikatelské strategie a strategické plánování*. Inventa Consulting s.r.o., 2000.
19. Interní zdroje společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s
20. Interní zdroje společnosti SABMiller Plc
21. Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. k 31. 3. 2006
22. Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. k 31. 3. 2007
23. Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. k 31. 3. 2008
24. Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. k 31. 3. 2009
25. Výroční zpráva podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. k 31. 3. 2010
26. Výroční zpráva společnosti SABMiller Plc za rok 2010

SEZNAM ZKRATEK

4C	Analýza zákazníků, země, konkurence a nákladů
a.s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
CF ROI	Návratnost hotovostního toku na investici
CK	Cizí kapitál
d	Sazba daně z příjmů právnických osob
DCF	Diskontované peněžní toky
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy nehmotného majetku
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy hmotného i nehmotného majetku
EFQM	Model excellence Evropské nadace pro management kvality
EPS	Zisk na akcii
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
hl	hektolitr
IT	Informační technologie
K	Celkový kapitál
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
MVA	Tržní přidaná hodnota
n_{CK}	Náklady cizího kapitálu
n_{VK}	Náklady vlastního kapitálu
NOPAT	Čistý provozní zisk po zdanění

NPR	Čistá zisková marže
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
Plc	Public limited company
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investice
SBU	Strategická podnikatelská jednotka
SMART	Vlastnosti správně stanoveného cíle: specifická, měřitelnost, přijatelnost, realističnost a časová vymezenost
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
USD	Americký dolar
VBM	Hodnotový management
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 05. 2011

.....

Eliška Prátová

Adresa trvalého pobytu studenta:

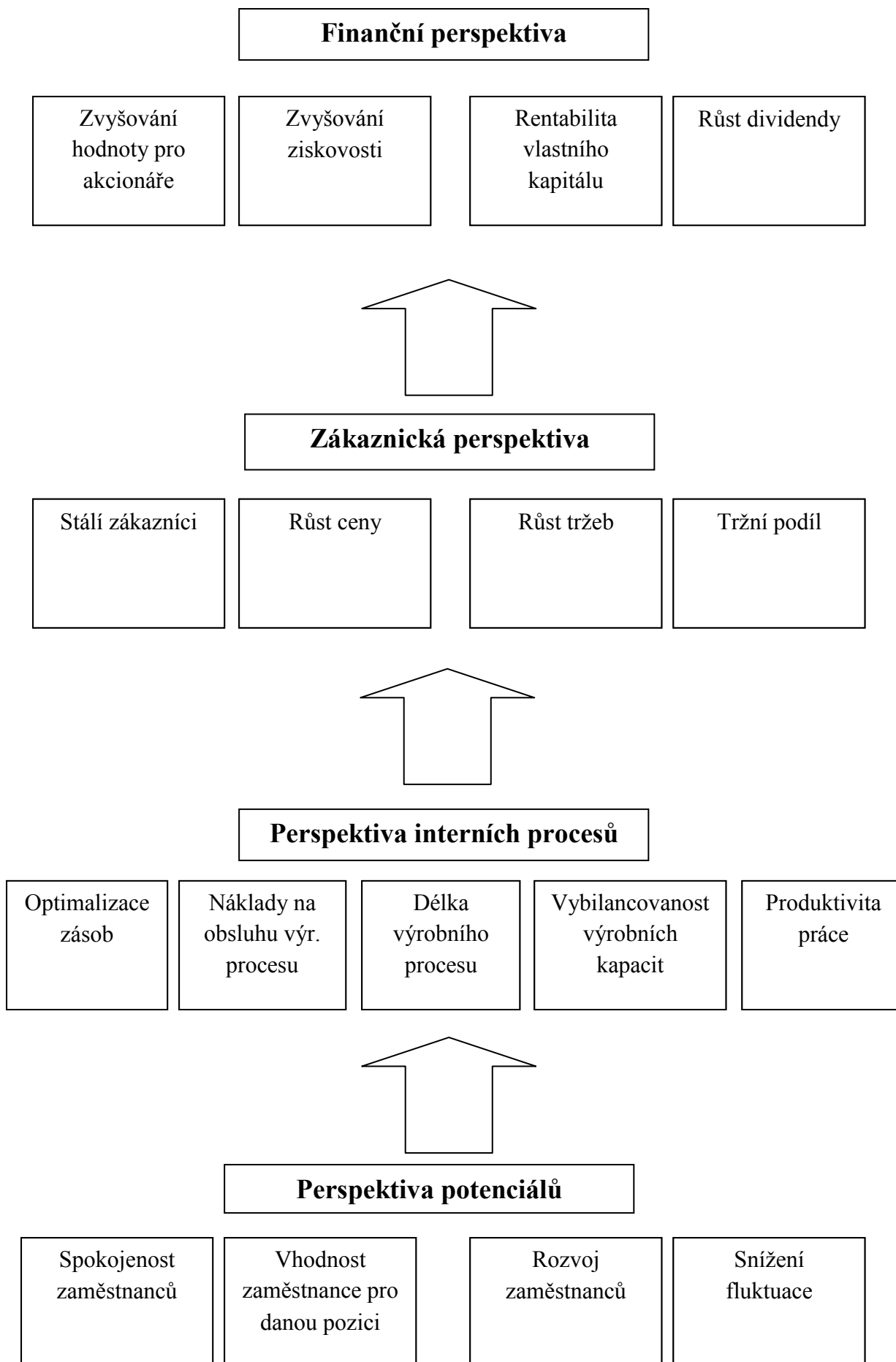
Na Konečné 13

720 00 Ostrava-Hrabová

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha I.: Strategická mapa – řetězec příčin a následků BSC
- Příloha II.: Vzorce výpočtu měřítek BSC
- Příloha III.: Vybrané údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a interních materiálů společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok končící 31.3.2006 až rok končící 31.3.2010

Příloha I.: Strategická mapa – řetězec příčin a následků



Příloha II.: Vzorce výpočtu

A. Finanční perspektiva

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C$$

$$\text{Přírůstek EVA oproti minulému roku} = \frac{EVA_x - EVA_{x-1}}{EVA_{x-1}} \cdot 100$$

$$EBIT = EAT + \text{nákladové úroky} + \text{daň}$$

$$\text{Přírůstek EBIT oproti minulému roku} = \frac{EBIT_x - EBIT_{x-1}}{EBIT_{x-1}} \cdot 100$$

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

$$\text{Index dividend} = \frac{\text{dividenda}_x}{\text{dividenda}_{x-1}}$$

B. Zákaznická perspektiva

$$\text{Přírůstek tržeb stálých zákazníků (ST) oproti minulému roku} = \frac{ST_x - ST_{x-1}}{ST_{x-1}} \cdot 100$$

$$\text{Průměrná čistá cena za hl (P)} = \frac{\text{celkové čisté tržby}}{\text{objem prodaných hl}}$$

$$\text{Přírůstek průměrné čisté ceny oproti minulému roku} = \frac{P_x - P_{x-1}}{P_{x-1}} \cdot 100$$

$$\text{Přírůstek tržeb (T) oproti minulému roku} = \frac{T_x - T_{x-1}}{T_{x-1}} \cdot 100$$

$$\text{Tržní podíl} = \frac{\text{objem prodaných hl}}{\text{celkový objem prodaných hl na trhu}} \cdot 100$$

Příloha III.: Vybrané údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a interních materiálů společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok končící 31.3.2006 až rok končící 31.3.2010

<i>Položka</i>	<i>Jednotka</i>	<i>31.3.2006</i>	<i>31.3.2007</i>	<i>31.3.2008</i>	<i>31.3.2009</i>	<i>31.3.2010</i>
Vlastní kapitál	Mil. Kč	9 446	10 943	12 812	14 416	12 564
Bankovní úvěry a výpomoci	Mil. Kč	1 991	840	2 427	16	1 499
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Mil. Kč	12 906	13 691	14 788	14 970	14 395
Nákladové úroky	Mil. Kč	52	61	85	58	45
Výsledek hospodaření za účetní období	Mil. Kč	3 377	3 465	3 882	3 602	3 166
Daň z příjmů	Mil. Kč	1 124	1 127	712	1 008	917
WACC	%	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Vyplacená dividenda	Mil. Kč	1 962	2 000	2 000	2 000	5 000
Výstav firmy Plzeňský Prazdroj, a.s.	Mil. hl	10,7	10,9	10,7	10,5	9,9
Celkový výstav v České republice	Mil. hl	19,8	19,9	19,8	18,8	17,1